

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**IVANIA VIZOLLI**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:**  
**Pesquisa de satisfação em uma indústria eletrônica**

**SÃO LEOPOLDO**

**2014**

IVANIA VIZOLLI

CLIMA ORGANIZACIONAL:

Pesquisa de satisfação em uma indústria eletrônica

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão do Comportamento Organizacional, pelo MBA em Gestão do Comportamento Organizacional, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Esp. Eduardo Kayser

SÃO LEOPOLDO

2014

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela sabedoria e proteção.

Ao meu esposo Rogério e a minha filha Gabriella pela paciência que tiveram quando eu não podia dar-lhes a atenção merecida, pois estava estudando ou envolvida com este trabalho.

Agradeço aos meus pais, João e Aurora, por sempre me apoiarem em todas as minhas decisões.

Ao meu sogro Hugo a minha sogra Armandina e a minha cunhada Rosângela por cuidarem com amor e carinho da minha filha enquanto eu estava trabalhando e estudando.

Agradeço aos meus irmãos Idemar, Belcezar e, a minha irmã, Rosane que sempre me incentivaram a perseguir os meus sonhos.

Ao professor orientador Eduardo Kayser pela dedicação, por ter compartilhado seu tempo e seu conhecimento, o que me levou a concluir este trabalho da melhor forma possível.

Agradeço a todos da empresa Digistar que direta ou indiretamente contribuíram para a realização de mais esta etapa de minha vida.

Enfim, a todos que me apoiaram, muito obrigada!

## RESUMO

Atualmente as pessoas se tornaram um diferencial para as empresas se manterem competitivas no mercado e para saber se os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho que estão inseridos é necessário realizar pesquisa de clima organizacional, conhecida como uma das ferramentas utilizadas para medir o índice de satisfação. Sendo assim este estudo de caso tem como objetivo geral identificar as categorias que na atualidade proporcionam satisfação aos colaboradores da empresa Digistar Telecomunicações S.A., pois até o presente momento a empresa nunca realizou nenhum tipo de pesquisa para conhecer a percepção dos colaboradores em relação clima organizacional. Para a pesquisadora ter uma base de conhecimento foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os assuntos envolvidos com o tema, tais como a cultura e o clima organizacional, a comunicação, a liderança, bem como as teorias de motivação, tendo como principais autores pesquisados Luz (2012), Gil (2010; 2012) e Robbins (2007; 2009). A técnica usada para a pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa e quantitativa; como instrumento foi utilizado um questionário com perguntas selecionadas do modelo de questionário de pesquisa de clima organizacional de Luz (2012). Após a coleta, os dados foram tabulados e calculados os índices de satisfação para cada categoria que foi definida junto à empresa pesquisada e o geral que representa o resultado da pesquisa como um todo. Usando como base o índice de satisfação geral foi identificado que os índices mais elevados de satisfação encontram-se nas categorias: relacionamento interpessoal, imagem da empresa, liderança, estabilidade no emprego e motivação, e com menor índice, localizam-se nas categorias: treinamento, remuneração, condições físicas de trabalho e comunicação. Com base nos resultados apresentados foram sugeridas melhorias e proposta de fazerem periodicamente pesquisas de clima organizacional, assim como verificar a inclusão de outras categorias que possam contribuir para o crescimento e desenvolvimento, tanto da empresa quanto dos colaboradores a fim de aumentar a satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Clima organizacional. Colaboradores. Satisfação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Iceberg da Cultura Organizacional .....	18
Figura 2 - Teoria de Hofstede.....	19
Figura 3 - O processo de comunicação.....	32
Figura 4 - A hierarquia das necessidades de Maslow.....	38
Figura 5 - Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	41
Figura 6 - Estrutura organizacional da Digistar .....	48

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de colaboradores por departamento .....	49
Gráfico 2 - Gênero: Percentual de colaboradores por departamento .....	50
Gráfico 3 - Tempo trabalho na Digistar .....	51
Gráfico 4 - Faixa etária dos colaboradores da Digistar .....	51
Gráfico 5 - Faixa salarial dos colaboradores da Digistar.....	52
Gráfico 6 - Grau de instrução: Percentual de colaboradores por departamento.....	53
Gráfico 7 - Categoria comunicação .....	55
Gráfico 8 - Categoria imagem da empresa .....	58
Gráfico 9 - Categoria liderança .....	60
Gráfico 10 - Categoria motivação .....	62
Gráfico 11 - Categoria relacionamento interpessoal .....	64
Gráfico 12 - Categoria remuneração .....	66
Gráfico 13 - Duas principais razões para trabalhar na Digistar.....	68
Gráfico 14 - Dois principais fatores que geram insatisfação.....	69
Gráfico 15 - Visão do colaborador para os próximos dois anos.....	70
Gráfico 16 - O que a Digistar poderia melhorar .....	71
Gráfico 17 - Resultado final da pesquisa de clima .....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dois estilos de liderança baseados no estilo motivacional.....	36
Quadro 2 - Perfil dos gerentes da Teoria X e Teoria Y.....	40
Quadro 3 - Parâmetros para as respostas das perguntas fechadas .....	46
Quadro 4 - Números das perguntas pertencentes às categorias pesquisadas.....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Respostas das perguntas para a categoria comunicação.....	54
Tabela 2 - Respostas das perguntas para a categoria condições físicas de trabalho.....	56
Tabela 3 - Respostas das perguntas para a categoria estabilidade no emprego.....	56
Tabela 4 - Respostas das perguntas para a categoria imagem da empresa.....	57
Tabela 5 - Respostas das perguntas para a categoria liderança .....	59
Tabela 6 - Respostas das perguntas para a categoria motivação .....	61
Tabela 7 - Respostas das perguntas para a categoria de relacionamento interpessoal .....	63
Tabela 8 - Respostas das perguntas para a categoria remuneração .....	65
Tabela 9 - Respostas das perguntas para a categoria treinamento.....	67
Tabela 10 - Resultado final da pesquisa de clima .....	73



## LISTA DE SIGLAS

DVQ	Desenvolvimento da Qualidade
EMS	Electronic Manufacturing Services
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEM	Electronic Manufacturing Services
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI,	Serviço Social da Indústria
SMD	Surface Mount Device
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 CONCEITOS .....</b>	<b>17</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	17
2.2 RELAÇÃO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL .....	20
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	21
<b>2.3.1 Fatores que Influenciam o Clima Organizacional.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.2 Pesquisa de Clima Organizacional.....</b>	<b>27</b>
2.3.2.1 Etapas para Realizar uma Pesquisa de Clima Organizacional .....	28
2.4 COMUNICAÇÃO .....	30
<b>2.4.1 Processo de Comunicação .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4.2 Comunicação Organizacional.....</b>	<b>33</b>
2.5 LIDERANÇA .....	34
<b>2.5.1 Estilos de Liderança .....</b>	<b>35</b>
2.6 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO .....	36
<b>2.6.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....</b>	<b>37</b>
<b>2.6.2 Teoria X e Y de McGregor .....</b>	<b>39</b>
<b>2.6.3 Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg .....</b>	<b>40</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>42</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	42
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE .....	43
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	44
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	45
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	47
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>48</b>
4.1 PERFIL DOS COLABORADORES DA DIGISTAR .....	48
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL...	53
<b>4.2.1 Categoria: comunicação.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.2 Categoria: condições físicas de trabalho .....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.3 Categoria: estabilidade no emprego .....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.4 Categoria: imagem da empresa.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.5 Categoria: liderança .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2.6 Categoria: motivação .....</b>	<b>61</b>

<b>4.2.7 Categoria: relacionamento interpessoal .....</b>	<b>63</b>
<b>4.2.8 Categoria: remuneração .....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.9 Categoria: treinamento .....</b>	<b>67</b>
<b>4.2.10 Duas Principais Razões para Trabalhar na Digistar .....</b>	<b>67</b>
<b>4.2.11 Dois Fatores que Geram Insatisfação .....</b>	<b>68</b>
<b>4.2.12 Visão do Colaborador para os Próximos Dois Anos .....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.13 Alternativas que a Digistar Poderia Melhorar .....</b>	<b>70</b>
<b>4.2.14 Sugestões dos Colaboradores.....</b>	<b>72</b>
<b>4.2.15 Índice de Satisfação Geral .....</b>	<b>73</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE A - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICE B - LEVANTAMENTO DO PERFIL DOS COLABORADORES DA DIGITAR .....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE C - TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DA PERGUNTA 1 A 41 .....</b>	<b>87</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas têm enfrentado significativas mudanças em seus negócios. Conseqüentemente, tais mudanças têm gerado alterações e/ou adequações em seus sistemas produtivos e na gestão de pessoas. Para Robbins (2009, p. 272) “À medida que as organizações têm se reestruturado para competir com mais eficácia e eficiência, recorrem às equipes como uma maneira de utilizar melhor o talento de seus funcionários”. Como a concorrência tem sido cada vez mais acirrada, acarretando pressões para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, redução de custos, inovação, lançamento de produtos novos e flexibilidade no atendimento da demanda, as pessoas precisam se adaptar rapidamente às mudanças necessárias para manter a competitividade e a sobrevivência das empresas.

Essas transformações geram um ambiente complexo devido ao avanço tecnológico, mudança de conceitos, de valores e quebra de paradigmas, as pessoas passam a ser o fator mais importante a ser desenvolvido; Gil (2010, p. 32) diz que “As pessoas nas organizações devem ser capazes de aprender com rapidez e continuidade, de inovar incessantemente e de assumir novos imperativos estratégicos com maior velocidade e naturalidade”. Para isso as empresas precisam satisfazer as diferentes necessidades intelectuais, econômicas e emocionais dos diferentes perfis que existem e assim superar os desafios que envolvem as mudanças.

Analisando a situação atual onde as grandes indústrias disputam entre si a conquista de novos clientes, percebe-se que são através dos detalhes que se consegue uma vantagem sobre os competidores, pois essa é uma tarefa difícil e depende do envolvimento e comprometimento das pessoas, que precisam ser considerados parceiros do negócio. (GIL, 2010). Sendo que isso envolve a satisfação, comprometimento, motivação, assim a área de Recursos Humanos e os Gestores, devem ser atuantes e utilizar ferramentas para a gestão do clima organizacional. Desse modo, as ações podem ser tomadas para corrigir distorções detectadas após a pesquisa ou melhorar as que forem necessárias para adequar a estratégia definida pela empresa para a área de recursos humanos.

Este estudo de caso tem o propósito de avaliar a satisfação dos colaboradores de uma indústria eletrônica, pois um ambiente favorável, onde existe colaboração, comprometimento e relacionamento saudável faz com que as pessoas se sintam realizadas profissionalmente, satisfeitas e motivadas para desenvolverem o seu trabalho da melhor forma possível, fazendo com que a empresa atinja os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

As empresas podem ter a melhor estratégia para seu negócio e as melhores tecnologias, mas se não tiverem as pessoas engajadas para obter o resultado positivo não irão alcançar seus objetivos. Quanto mais as pessoas estiverem satisfeitas e motivadas, a tendência é ter um maior comprometimento fazendo com que os resultados sejam positivos, para saber se os colaboradores estão ou não satisfeitos com a empresa se faz necessário à realização de um levantamento de opiniões que caracteriza a satisfação e motivação para o trabalho através de uma pesquisa de clima organizacional; visando reunir informações sobre a percepção das pessoas em relação ao ambiente de trabalho e a satisfação em relação a diversos aspectos da organização. Destacam-se como algumas categorias pesquisadas: liderança, motivação, comunicação, relações interpessoais, remuneração, imagem da empresa, treinamento, estabilidade no emprego, condições físicas de trabalho.

Um dos maiores desafios das empresas é fazer com que os resultados estabelecidos sejam atingidos através da otimização de processos garantindo a qualidade, produtividade e baixo custo. Robbins (2007) diz que quando qualquer mudança tecnológica, econômica, política nacional e/ou internacional acontece, as empresas precisam se adaptar ao novo cenário, de forma planejada, com esforços para estimular a inovação, programas de autonomia para funcionários e adoção de trabalhos em equipe, tudo voltado para responder às mudanças ocorridas no ambiente da empresa. Para manter a competitividade e sobrevivência da empresa é necessário que se tenha um ambiente favorável à inovação, a oportunidades de crescimento, incentivando a criatividade para melhorias em produtos e processos. Fazendo com que a colaboração e a comunicação sejam distribuídas em toda a empresa, criando um ambiente de cooperação e confiança entre a empresa e os colaboradores, assim como com os fornecedores e clientes.

A Digistar Telecomunicações S.A. é uma empresa 100% nacional, que atua desde 1999. Está instalada em uma moderna sede no Tecnosinos - Parque Tecnológico em São Leopoldo- RS. Seu portfólio prima pela inovação, foca em novas tecnologias e em soluções unificadas para o Mercado de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Possui uma linha própria de Gateways, Roteadores, Modems, Soluções CPE, IAD, PABX e em parceria com grandes marcas atua também com GPON, Rádios e Rede Mesh WI-FI e também presta serviços de fabricação de produtos eletrônicos.

“A maioria das pessoas possui um potencial criativo não utilizado que podem evocar quando confrontadas com um problema de decisão”. (ROBBINS, 2009, p. 60). Baseado nessa afirmação, sabe-se que as pessoas são o diferencial no processo de inovação, são elas que fazem com que a inovação aconteça nas empresas, usando força de vontade, criatividade,

imaginação, perseverança. Por outro lado, as empresas através das suas decisões e atitudes, podem ou não encorajar, incentivar, premiar as pessoas criativas, fazendo com que se obtenha algo diferente da concorrência e assim mantendo-se competitiva no mercado.

O investimento elevado em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) revela na Digistar um perfil de empresa atenta aos avanços tecnológicos, por isso mantêm três unidades de pesquisa, uma delas atua na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), outra na empresa PD3 Tecnologia em Network S/S Ltda., na cidade de Porto Alegre e, a terceira unidade, na matriz da Digistar em São Leopoldo, sendo essa responsável pela coordenação das demais.

Além de pesquisar e desenvolver, a Digistar também produz, sendo esse outro aspecto extremamente relevante que é a constante atualização dos componentes e dos processos de produção. Na sua sede a Digistar possui uma moderna linha de montagem de placas Surface Mount Device (SMD) totalmente robotizada que permite inclusive prestar serviços de Electronic Manufacturing Services (EMS). Além disso, comprar a matéria-prima, montar as placas eletrônicas, realizar a integração da placa com a mecânica, fazer todos os testes funcionais e colocar na embalagem com logomarca do cliente, ou seja, o cliente faz o projeto e a Digistar faz toda a industrialização do produto final.

Atualmente a Digistar conta com 11 colaboradores atuando na área comercial, 11 colaboradores na área de serviços, 2 colaboradores na área de qualidade, 6 colaboradores na área administrativa e financeira, 2 colaboradores na área de suprimentos, 19 colaboradores na área de produção e 15 colaboradores na área de engenharia, totalizando 66 colaboradores, dentre eles, engenheiros eletrônicos e técnicos, com comprovada experiência na área de telecomunicações e Tecnologia da Informação (TI). Uma equipe focada na missão de desenvolver, produzir, comercializar e prestar serviços de produtos de telecomunicações com tecnologia de ponta e a melhor relação custo benefício.

Há 14 anos no mercado, a Digistar alcançou uma posição privilegiada no mercado de telecomunicação nacional, por sua abrangência de negócios em todo território, excelente suporte técnico e capacidade de treinamento dos técnicos das revendas que fazem a instalação dos produtos. Com um portfólio completo atende o setor privado que inclui empresas de todos os portes e segmentos e o setor público, como prefeituras, exércitos, instituições do Sistema S, como o Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Social do Comércio (SESC), etc., Cidades Digitais, entre outros.

A Digistar também realiza negócios na Argentina, Bolívia, Colômbia, Costa Rica, México, Paraguai, Uruguai e conta com uma representação nos Estados Unidos. Já prospecta

sua atuação em novos mercados como África do Sul, Alemanha, Angola, Austrália, Chile, Costa do Marfim, Irã, Senegal, entre outros.

O estudo proposto vem ao encontro do interesse da Digistar buscar e conduzir os colaboradores mais comprometidos em atingir os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, tornando-se viável devido ao total apoio da alta administração e da cooperação dos colaboradores que demonstraram interesse em participar da pesquisa.

Em 2013, a Digistar cresceu 30%, mesmo com um aumento de 15% na rotatividade e no absenteísmo. O momento é oportuno para a pesquisa, pois a meta para 2014 é crescer 40%, assim se faz necessário avaliar, além dos indicadores financeiros e de produtividade, os da área de recursos humanos como turno de trabalho e absenteísmo, que podem interferir no atingimento do resultado final se estiverem em níveis não desejados pela empresa, já que estão diretamente relacionados aos colaboradores que fazem com que os objetivos sejam atingidos. A pesquisa de clima organizacional irá identificar as principais categorias que fazem com que os colaboradores se sintam satisfeitos ou insatisfeitos em trabalhar na empresa, podendo assim sugerir ações de melhorias para que os resultados sejam positivos.

Apesar dos investimentos no capital humano e da Digistar ter uma política para os recursos humanos, verificou-se que desde sua criação em 1999, nunca foi realizada uma pesquisa para verificar quais categorias que fazem com que os colaboradores se sintam satisfeitos com o ambiente de trabalho, com isso, define-se a pergunta do presente estudo: Quais são as categorias que atualmente proporcionam a satisfação dos colaboradores da Digistar?

Para obter respostas concretas a respeito do problema de pesquisa apresentado, este estudo tem como objetivo identificar quais são as categorias que atualmente proporcionam satisfação dos colaboradores na Digistar Telecomunicações S.A.

Para atender ao objetivo geral deste estudo, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- a) elaborar e aplicar a pesquisa de clima organizacional;
- b) analisar a pesquisa de clima, identificando as categorias com menor e maior grau de satisfação dos colaboradores;
- c) sugerir melhorias para tornar o ambiente de trabalho adequado para manter os colaboradores com um grau de satisfação considerado bom para a empresa estudada.

Com a crescente competição entre as empresas e a busca constante de melhorias da qualidade de produtos e serviço, é preciso ter uma gestão de pessoas eficiente, pois são essas

que fazem com que os resultados desejados sejam atingidos. Importante saber como está o clima organizacional dentro da empresa para que ações possam ser tomadas a fim de corrigir possíveis desvios, e se for o caso, definir o que pode ser feito para melhorar o ambiente de trabalho.

Segundo Paschoal (2006, p. 135), “[...] um ideal de clima interno para toda a empresa é aquele em que os colaboradores tenham tanto orgulho da empresa onde trabalham como sentem do trabalho que fazem nela”.

Não basta oferecer salários e benefícios superiores ao mercado se o ambiente não for agradável para colaboradores, é importante considerar que as pessoas passam a maior parte do dia trabalhando, por isso a empresa precisa saber das suas necessidades, assim saberá respeitá-los e, então, tomar as ações cabíveis, a fim de tornar o ambiente propício à satisfação de todos.

Marchiori (2006, p. 209) afirma que:

Se organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento.

As empresas buscam constantemente a inovação em seus processos, produtos e serviços, pois são os colaboradores que geram as ideias e as executam para que novos produtos sejam lançados no mercado ou para que melhorias ocorram. Também são eles que fazem com que as mudanças aconteçam, para isso, devem ser tratados como seres humanos que têm sentimentos e emoções, que precisam de atenção, reconhecimento e valorização, visto que é importante terem qualidade de vida no trabalho para que possam se manter motivados, comprometidos e, assim, gerar resultados financeiros para a empresa.

Para Souza (1982, p. 14), “Estudos de clima são particularmente úteis porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial”. De nada adianta saber que o clima está ruim se ações não forem tomadas para mudar a situação, então é preciso identificar o quê?, por quê?, quem? onde está acontecendo os problemas? E, assim, fazer um plano de ação específico, implementá-lo e monitorá-lo para verificar se o resultado apresentou melhoras no clima que estava ruim.

Robbins (2007, p. 21) diz que “O termo satisfação com o trabalho refere-se à atitude geral de uma pessoa no tocante ao trabalho que realiza”, colaboradores satisfeitos têm atitudes positivas com o trabalho que realizam, já os insatisfeitos agem negativamente dentro da



organização, ambos podem influenciar as colegas fazendo com que haja mudanças nos sentimentos das pessoas.

A pesquisa de clima irá identificar, no momento que foi realizada, os pontos positivos que podem ser monitorados e os negativos onde ações podem ser tomadas para melhorar os itens considerados insatisfatórios pelos colaboradores. Sendo assim, quando esta pesquisa estiver concluída auxiliará a Digistar a verificar a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, podendo analisar os pontos fortes e fracos, sugerindo melhorias para as categorias pesquisadas que atingiram como resultado o índice abaixo da média geral.

Para Luz (2012, p. 31), “O clima pode ser bom, prejudicado ou ruim”, permitindo, assim avaliar através da pesquisa, qual o tipo de clima predominante na empresa estudada e ações podem ser tomadas para reverter, um tipo indesejável (prejudicado ou ruim) ou ações que podem ser tomadas para manter o clima considerado bom.

Este estudo é de extrema importância, pois os colaboradores se tornaram um diferencial competitivo entre as organizações, mensurar sua satisfação auxilia a empresa, a saber, os pontos a serem investidos para seu desenvolvimento tornando-os comprometidos com os objetivos e motivados, fazendo com que se sintam reconhecidos, valorizados e realizados profissionalmente. Servindo, também, como instrumento de avaliação para o modelo de gestão de pessoas e para reduzir ou resolver conflitos que possam ser detectados para alinhar os interesses individuais dos colaboradores e os interesses da empresa.

Para a pesquisadora, o resultado da pesquisa é de suma importância para seu desenvolvimento profissional como gestora da área industrial, pois um ambiente com colaboradores satisfeitos, comprometidos, motivados, eleva a produtividade e, conseqüentemente, à lucratividade da empresa.

No segundo capítulo é exibida uma revisão bibliográfica com os conceitos de cultura organizacional e clima organizacional e sua relação, pesquisa de clima organizacional, comunicação, liderança e teorias sobre motivação.

O terceiro capítulo consiste na apresentação dos métodos e procedimentos utilizados para a realização deste estudo de caso, com base nos referenciais teóricos estudados no segundo capítulo.

No quarto capítulo é explanado o resultado do levantamento do perfil dos 66 colaboradores da Digistar, bem como os resultados e a análise de dados das categorias que fizeram parte da pesquisa.

O quinto e último capítulo reúnem as considerações finais que foram feitas ao longo do estudo de caso e a apresentação das sugestões de melhorias.

## 2 CONCEITOS

Este capítulo apresenta o referencial teórico conceituando cultura e clima organizacional e sua relação, quais as etapas e as variáveis de uma pesquisa de clima, como a motivação, a liderança e a comunicação são importantes fatores para um bom ambiente de trabalho.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma organização é intangível, muitas empresas tentam descrevê-las em seus códigos de conduta ou de ética, declaração de missão, visão e valores, mas o que realmente demonstrará a cultura são as atitudes e os comportamentos das pessoas em seu dia a dia dentro da organização; os valores que elas passam aos seus colegas, fornecedores e clientes faz com que a cultura da organização seja disseminada.

Segundo Luz (2012, p. 14):

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

A maneira como a cultura organizacional pode ser expressa na empresa é através de como faz seus negócios, como trata seus fornecedores, colaboradores e clientes, o quanto dá de autonomia aos seus líderes. Além de normas, valores, rituais e crenças, a cultura organizacional envolve comportamentos, costumes, regulamentos, caráter, estilos de liderança, enfim, tudo o que está presente nas pessoas que estão inseridas na organização.

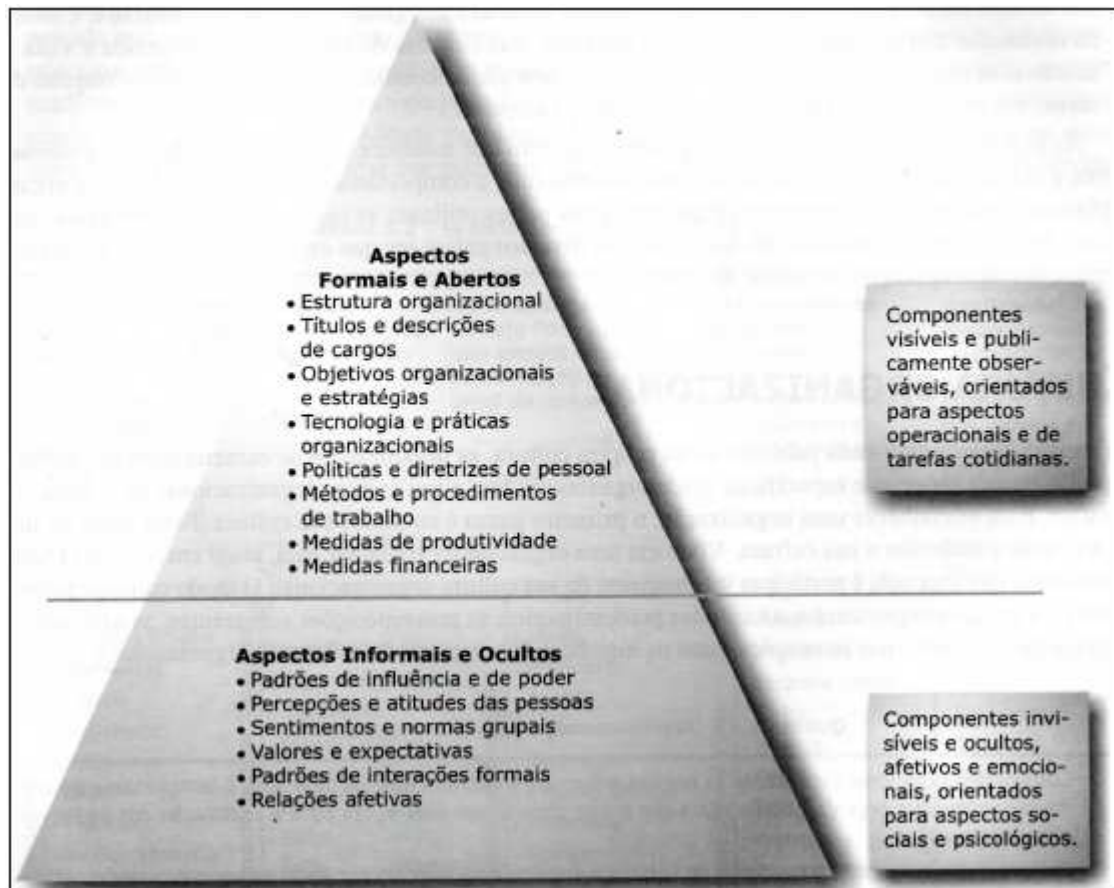
Para Griffin e Moorhead (2006, p. 416):

A cultura organizacional é o conjunto de valores adotados por uma empresa. Eles muitas vezes se tornam pressupostos, e são transmitidos por meio de histórias ou outros meios simbólicos, ajudando os funcionários a compreender quais atitudes são ou não consideradas aceitáveis.

Não existe uma cultura organizacional única, “Da mesma forma como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas”. (CHIAVENATO, 2004, p.121). Cada empresa tem suas normas, valores, rituais,

crenças que se manifestam de diversas formas entre seus fornecedores, clientes e colaboradores, é a maneira informal de como as coisas ocorrem do dia a dia e que orientam os colaboradores para atingirem os objetivos organizacionais. Chiavenato (2004) compara a cultura organizacional com um iceberg, como mostra a Figura 1, apenas uma pequena parte é visível sobre a superfície das águas (os aspectos formais e abertos), a maior parte fica submersa (os aspectos informais e ocultos), mas que sustenta e direciona para onde a empresa deve seguir; desvendar o que está oculto é fundamental para entender quais crenças, valores e sentimentos fazem parte do cotidiano da empresa.

Figura 1 - Iceberg da Cultura Organizacional



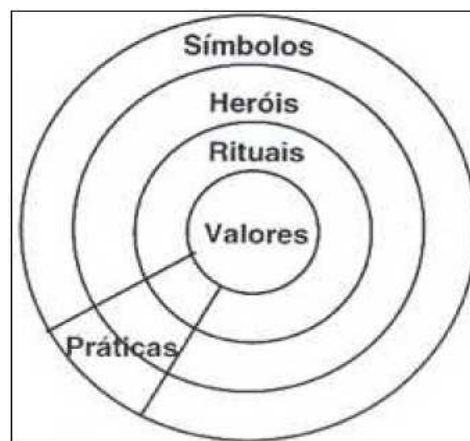
Fonte: Chiavenato (2004, p. 122).

Pode-se perceber na Figura 1 acima que existem aspectos que são visíveis ou formais e que é possível visualizar, tocar, como por exemplo, as normas e os procedimentos. E existem também os aspectos invisíveis ou informais que não se consegue tocar, como por exemplo, a percepção e os sentimentos das pessoas, assim, ambos os aspectos formam a cultura organizacional.

Para Siqueira (2008), a cultura se manifesta através das práticas organizacionais como rituais, heróis, símbolos e valores. Os rituais referem-se às atividades coletivas, planejadas e executadas pelos colaboradores, já os heróis são os personagens reais ou imaginários que servem como modelo para o comportamento. Quanto aos símbolos podem ser representados por gestos, palavras que têm algum significado para a organização. Os valores são os sentimentos que orientam a vida da organização e o comportamento dos colaboradores. As práticas organizacionais se configuram através dos valores que são passados pelos líderes e fundadores, os quais moldam a cultura da organização. Assim é preciso que os colaboradores se adaptem às práticas da organização para fazerem parte dela e terem uma boa integração com seus colegas, já que cada empresa tem sua própria cultura.

Para Entriel e Rodriguez (2010), a cultura organizacional pode ser comparada as camadas de uma cebola, onde a camada externa se refere aos símbolos, depois os heróis e em seguida os rituais; a camada mais interna se refere aos valores que é a chamada Teoria de Hofstede, como mostra a Figura 2, desse modo a cultura de uma organização se diferencia da outra, já que são as pessoas que a formam e essas são diferentes, não existindo empresas com culturas iguais.

Figura 2 - Teoria de Hofstede



Fonte: Entriel e Rodriguez , (2010, p. 5).

Importante observar que para todos os conceitos acima descritos existem itens em comum para a definição de cultura organizacional, tais como crenças, valores, comportamentos, símbolos, aspectos visíveis e invisíveis que fazem parte da criação da cultura de uma empresa. Além disso são passados de geração em geração até se tornarem institucionalizados, sendo que cada empresa tem sua própria cultura.

Robbins (2007, p. 240) diz que:

De acordo com as pesquisas, seriam sete as características básicas que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização, são elas:

1. A inovação e a assunção de riscos. O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e a assumir riscos.
2. A atenção aos detalhes. Trata-se do grau esperado de precisão, análise e atenção aos resultados.
3. A orientação para os resultados. O grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para alcançá-los.
4. A orientação para as pessoas. O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas na organização.
5. A orientação para a equipe. O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em função das equipes do que dos indivíduos.
6. A agressividade. O grau em que as pessoas, em vez de afáveis e acomodadas, são competitivas e agressivas.
7. A estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

As características acima revelam o quanto é complexo definir a cultura organizacional de uma empresa, pois se refere à maneira de como os colaboradores percebem tais características e como enxergam a organização no dia a dia. Podendo ser manifestada através de seus comportamentos, da maneira que se vestem e como é o relacionamento entre os colegas e gestores, materializando-se através de códigos de ética, declaração de visão, missão e valores.

Luz (2012) menciona que os fundadores, o ramo de atividade, os dirigentes atuais e a área geográfica na qual a empresa atua são fatores que influenciam a cultura organizacional. Os fundadores deixam marcas na história da empresa. O ramo de atividade refere-se ao produto ou serviço oferecido que variam em função de sofisticação, tecnologia, tipo de mercado e de clientes. Quanto aos dirigentes atuais dependerá do poder que lhe foi dado na hora da contratação e de sua personalidade, podendo ter mudanças na cultura em função de sua influência. Já a área geográfica refere-se à localização da empresa, se está no interior ou na cidade, pois a escolaridade, o padrão cultural e socioeconômico são distintos, desse modo, terão valores e crenças diferentes, no qual refletirá na cultura da organização.

## 2.2 RELAÇÃO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

A cultura influencia diretamente no clima organizacional, pois através das crenças e valores é que os colaboradores conhecem a organização, desenvolvem suas atividades e interagem com seus colegas diariamente. No caso do papel do líder, é fundamental para a disseminação da cultura, conforme ressalta Dubrin (2003, p. 355), “[...] outro modo

importante no qual os trabalhadores aprendem a cultura é por meio dos ensinamentos dos líderes, como implícito na dimensão cultural da alocação de recursos e recompensas”.

Luz (2012, p. 20) afirma que “[...] cultura e clima são fenômenos intangíveis”. Intangíveis, pois não podem ser tocados, somente percebidos nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores nas situações que ocorrem no dia a dia.

Marocci e Pozzi apud (CERVO, 2011, p. 93) dizem que “a cultura é vista como um campo de significado que permite às pessoas interpretar suas vivências e experiências, orientando, assim, suas ações”. A relação entre as pessoas permeia-se através dos ritos, crenças, valores, símbolos, gestos que formam a cultura e tem influência na formação do clima da organização, tendo como resultado a percepção de cada pessoa fazendo com que o clima se internalize na cultura.

Para Siqueira (2011, p. 29):

Os conceitos de clima e cultura organizacional também foram tratados como similares (por exemplo, em Katz e Khan, 1966). A evolução dos estudos mostra uma distinção nítida entre os construtos. Cultura é um construto muito mais profundo que clima (Schneider, 1985). Clima está relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização (Brown e Leigh, 1996; Martins, 2000; Tamayo, 1999). Cultura está mais voltada para a compreensão e para o compartilhamento do sistema de normas e de valores que dão origem às políticas e às atividades da organização e para os modos através dos quais eles são comunicados e transmitidos (Martins, 2000; Schneider, 1985). Dessa forma, cultura seria formada por padrões de referência criados por um dado grupo que influenciam o modo de perceber, pensar e sentir dos membros deste grupo.

O clima e a cultura se complementam, pois a cultura é o resultado das práticas que ocorrem em determinado tempo, sendo formada por padrões de referência, normalmente do líder, que tem influência no modo de agir, sentir e pensar sobre as demais pessoas. Sendo que o clima é como as pessoas se sentem dentro da organização em um determinado momento, podendo se manifestar através do comportamento das pessoas, da forma como se vestem, através de seus produtos, processos e tecnologias, dos rituais. Enfim cada organização tem seu jeito de trabalhar fazendo com que cada um tenha sua própria cultura, não existe empresas com culturas iguais, podem ter traços semelhantes, mas cada uma com seu jeito de trabalhar.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para que a organização obtenha resultados necessários para sua sobrevivência e crescimento, já que as pessoas são os principais meios, verifica-se se elas estão satisfeitas com o trabalho que vem desenvolvendo. Torna-se de extrema importância para que as ações

possam ser tomadas, a fim de corrigir possíveis desvios, sendo que uma das ferramentas utilizadas é a pesquisa de clima organizacional.

Para Chiavenato (1994, p. 50):

Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc.

Diante de um mercado em que a concorrência é acirrada, são as pessoas que fazem a diferença, gerando as melhorias nas organizações, porém o que mais se houve dos colaboradores são reclamações em diversos assuntos, demonstrando sua insatisfação com a remuneração, falta de realização profissional ou com as condições de trabalho. Desse modo, ocasiona um clima desfavorável para a criação de novas ideias e para as melhorias nos processos, produtos e serviços, fazendo com que o clima não seja propício para a obtenção dos resultados estabelecidos.

Na visão de Maximiano (1997, p. 168), “O clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. Para que as pessoas se sintam satisfeitas com seu desempenho profissional, faz-se necessário que a empresa tenha um plano de desenvolvimento e treinamento, fazendo com que os colaboradores se mantenham motivados em suas tarefas, proporcionar-lhes incentivo para que suas ideias sejam implementadas e reconhecidas, valorizando assim seu trabalho. Para o mesmo autor o clima organizacional é resultado da percepção e sentimentos dos colaboradores em relação à:

- a) clareza dos objetivos da organização;
- b) clareza na definição das prioridades de trabalho;
- c) equilíbrio na dedicação ao trabalho;
- d) integração com o pessoal de outras áreas;
- e) eficiência nos serviços prestados pelos fornecedores internos;
- f) atitudes do chefe;
- g) capacidade de orientação por parte do chefe;
- h) qualidade da comunicação;
- i) ambiente de amizade e bom relacionamento;
- j) conhecimento da empresa, do mercado e dos clientes.

Em um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam confortáveis para executar suas tarefas da melhor maneira que julgarem, um bom relacionamento entre os colegas e uma confiança estabelecida com o gestor, fará com que esses se mantenham motivados e assim tenham uma maior produtividade. Conforme Bennis (1996, p. 6), “clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc”. Ou seja, um ambiente de trabalho onde as pessoas têm um relacionamento saudável faz com que os conflitos sejam mínimos e quando surgem são de fácil gestão, já que se tem uma boa relação entre a equipe de trabalho.

Para Chiavenato (1994, p. 50), “[...] o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”. Quando se trabalha em um ambiente onde existe colaboração e cooperação entre as pessoas, e todos têm um objetivo em comum e trabalham juntos para atingi-lo, com um mínimo de esforço e depois de realizado são reconhecidos pelos seus gestores faz com que se sintam com o dever cumprido; já que a tarefa foi executada da melhor forma possível e houve reconhecimento pelo trabalho bem feito.

Quando as pessoas expressam felicidade em desenvolver suas atividades, têm interesse em seu crescimento profissional e são reconhecidas, elas sentem-se animadas tornando o ambiente de trabalho mais leve, sem conflitos, colaborando uns com os outros. Luz (2012, p. 12) diz que “Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Esse estado de ânimo traz satisfação para as pessoas que têm a necessidade que seu trabalho seja reconhecido e que sejam valorizadas enquanto seres humanos.

Os conceitos acima tem relação com os sentimentos, atitudes e valores que faz com que as pessoas tenham um resultado positivo ou negativo em relação ao ambiente de trabalho, isso pode variar conforme a situação que está sendo vivida em determinado momento. Isto é, o clima é alterado conforme as mudanças que ocorrem com as pessoas dentro da organização, hoje elas podem estar se sentindo ruim e, amanhã, por algum motivo, esse sentimento é revertido, são as situações do dia a dia que interferem nos comportamentos e atitudes das pessoas, assim o clima se relaciona com a satisfação dos colaboradores, não devendo ser analisado isoladamente, mas em conjunto com os fatores que interferem no clima.

Uma das maneiras de verificar a realidade interna da empresa com relação à satisfação das pessoas é através da pesquisa de clima organizacional. Para Torres e Oliveira (2001, p. 1),



“Os estudos sobre clima organizacional são úteis por proverem um diagnóstico geral para a organização, indicando as áreas mais deficitárias”. De posse dessas informações podem ser tomadas ações para corrigir os pontos deficitários e realizar um monitoramento, verificando se realmente as ações tomadas resolveram os pontos críticos, deixando as pessoas mais satisfeitas em seu trabalho.

O aumento do *turnover*, do absenteísmo, dos desperdícios de materiais, das pichações nos banheiros, dos conflitos entre os integrantes da mesma equipe ou entre departamentos e da redução da produtividade são alguns indicadores de que o clima não está propício a qualquer mudança desejada; para tanto deve ser pesquisado para que os problemas sejam identificados e posteriormente sanados.

### 2.3.1 Fatores que Influenciam o Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional busca saber a opinião dos colaboradores sobre diversos aspectos da organização, dentre eles, como os colaboradores se relacionam com a liderança e os colegas; do entendimento da missão, visão e valores, se o trabalho é reconhecido, se o treinamento recebido é suficiente para desenvolver a atividade para qual foram contratados, para Chiavenato (1994, p. 50) “O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho”. Importante perceber o quanto a motivação, o trabalho em equipe, a liderança, o reconhecimento e a remuneração são fatores que tem influência sobre o clima.

Luz (2012) identificou 34 variáveis que normalmente as empresas buscam conhecer a opinião dos colaboradores, que estão abaixo descritas:

**O trabalho realizado pelos funcionários:** mensura a adaptação dos colaboradores em relação à quantidade de trabalho, horários, números de pessoas adequadas para o setor;

**Salário:** avalia se a percepção do colaborador quanto ao pagamento do salário ser equivalente ao que o mercado paga;

**Benefícios:** avalia quanto os benefícios atendem as necessidades dos colaboradores;

**Integração entre os departamentos da empresa:** avalia se existe colaboração entre os colaboradores dos departamentos da empresa;

**Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão:** mostra o grau de satisfação dos colaboradores em relação a seus líderes, sua capacidade técnica, administrativa e humana, a qualidade do feedback fornecido;

**Comunicação:** avalia se as informações relevantes da empresa são comunicadas e de forma que todos entendam;

**Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso/Realização Profissional:** mostra o grau de satisfação dos colaboradores em relação às oportunidades de se qualificar e desenvolver profissionalmente;

**Possibilidade de progresso profissional:** avalia a satisfação dos colaboradores quanto às possibilidades de crescimento na carreira;

**Relacionamento interpessoal:** avalia o relacionamento entre os colaboradores, líderes e a empresa;

**Estabilidade no emprego:** busca conhecer o quanto os colaboradores sentem segurança em seus empregos;

**Processo decisório:** busca conhecer a opinião dos colaboradores sobre a agilidade e qualidade da empresa nas decisões tomadas, se são consideradas centralizadas ou descentralizadas;

**Condições físicas de trabalho:** analisa se recursos estão adequados para a realização dos trabalhos: infraestrutura, vestiários, higiene, horários de trabalho;

**Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários:** verifica como a empresa se relaciona com os sindicatos e funcionários, se existe o cumprimento das obrigações dos acordos coletivos;

**Participação:** avalia se os colaboradores participam do cotidiano da empresa como, por exemplo, na definição das metas para os departamentos;

**Pagamento dos salários:** verifica se existem erros na folha de pagamento, se os colaboradores conhecem os códigos dos proventos e descontos lançados na folha;

**Segurança no Trabalho:** mensura a satisfação dos colaboradores em relação à prevenção e controle de acidentes de trabalho, riscos e doenças ocupacionais;

**Objetivos organizacionais:** avalia se os objetivos da empresa são claros e comunicados adequadamente para todos os colaboradores;

**Orientação da empresa para resultados:** verifica o quanto a empresa é percebida pelos colaboradores na orientação para a busca por resultados;

**Disciplina:** mensura o quanto a empresa é rígida com a disciplina praticada pelos colaboradores;

**Imagem da empresa:** verifica a opinião dos colaboradores de como a empresa é percebida no mercado através de seus clientes e fornecedores e pela comunidade;

**Estrutura organizacional:** mensura a opinião dos colaboradores quanto da estrutura da empresa está adequada ao processo decisório;

**Ética e responsabilidade social:** verifica a opinião dos colaboradores quanto a ética nas suas relações comerciais, com fornecedores, colaboradores e com a comunidade se cumpre com as suas responsabilidades sociais;

**Qualidade e satisfação do cliente:** verifica a percepção dos colaboradores em relação ao comprometimento da empresa em relação à qualidade dos produtos e serviços oferecidos e com a satisfação dos clientes;

**Reconhecimento:** identifica se a empresa utiliza mecanismos para valorização e reconhecimento de seus colaboradores;

**Vitalidade organizacional:** identifica se as atividades desenvolvidas são lentas ou andam devagar pela empresa;

**Direção e estratégias:** avalia se os colaboradores estão satisfeitos com a qualidade das estratégias, a condução dos negócios, com a direção da empresa;

**Valorização dos funcionários:** identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus colaboradores;

**Envolvimento/Comprometimento:** identifica o quanto os colaboradores se sentem envolvidos e comprometidos com as metas da empresa;

**Trabalho em equipe:** verifica o quanto a empresa estimula o trabalho em equipe;

**Modernidade:** avalia a percepção dos funcionários quanto à preocupação da empresa com relação à inovação/modernização de seus produtos, processos, serviços, tecnologia, modelo de gestão, instalações etc. (LUZ, 2012, p. 45);

**Orientação da empresa para os clientes:** avalia a percepção que os clientes externos têm em relação à empresa, se a empresa atende as necessidades dos clientes com seus produtos e serviços;

**Planejamento e organização:** avalia a opinião dos colaboradores com relação ao planejamento e organização da empresa, se a divulgação dos objetivos é divulgada para todos os departamentos;

**Fatores motivacionais:** busca identificar quais os fatores que mais contribuem para a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho;

**Fatores desmotivadores:** busca identificar quais os fatores que mais contribuem para a desmotivação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

São muitas as variáveis a serem estudadas para que a pesquisa tenha o resultado desejado, faz-se necessário definir quais das variáveis acima devem ser analisadas de acordo com o que a empresa precisa identificar. É importante escolher variáveis em que seus resultados possam ser trabalhados, caso contrário pode causar frustração nos colaboradores, além disso, se o clima não estiver propício, pode ficar pior, é preciso que os resultados da pesquisa gerem ações para melhorar ou manter o ambiente de trabalho satisfatório para os colaboradores.

Para Gil (2010), nem sempre os colaboradores que reclamam dos salários são os que estão desmotivados ou insatisfeitos com o que a empresa está oferecendo. Todavia, se ao chegarem à empresa e descobrirem um ambiente cooperativo, com reconhecimento pelo trabalho, e um bom relacionamento entre colegas e líderes receptivos, isso tudo fará com que eles se sintam em um ambiente agradável e tenham prazer em desempenhar suas atividades, trazendo resultados para a empresa.

### **2.3.2 Pesquisa de Clima Organizacional**

A pesquisa de clima organizacional visa mapear o ambiente interno da organização, Bergamini e Coda (1997, p. 99) mencionam que “A pesquisa de clima organizacional é um instrumento pelo qual é possível atender mais de perto as necessidades da organização e do quadro de funcionárias a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou insatisfação [...]”. Por conseguinte é criada uma base de informações que identifica os aspectos positivos ou negativos para a satisfação dos colaboradores em determinado momento, assim planos de ação podem ser gerados a fim de melhorar os pontos fortes ou sanar possíveis deficiências detectadas, fazendo com que se tenha uma melhoria no clima e na satisfação, aumentando a produtividade.

A integração dos processos e das áreas, a melhora da comunicação, a redução da burocracia, a identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, a otimização das ações gerenciais, a criação de um ambiente de trabalho mais confiável e seguro são algumas das contribuições que a pesquisa de clima traz para a organização.

Luz (2012) descreve três técnicas que podem ser aplicadas para fazer uma pesquisa de clima organizacional.

1. O questionário é a técnica mais utilizada pelas organizações, pois permite a aplicação em todos os departamentos da organização; tem um custo menor; permite o uso de

questões abertas e fechadas; é mais aceito pelos respondentes, pode cobrir um número maior de variáveis a serem pesquisadas; o colaborador não precisa ser identificado, permitindo o sigilo das informações.

2. Na entrevista quebra-se o anonimato, fazendo com que o colaborador se sinta constrangido podendo vir a não responder com sinceridade e com medo de represálias; as pessoas que farão a entrevista devem ser devidamente qualificadas; se houver necessidade da organização realizar a pesquisa com todos os colaboradores a pesquisa terá um custo e tempo elevado.

3. O painel de debates é mais econômico que a entrevista, pois são feitas entrevistas com grupos de 5 a 8 pessoas, o que exige um espaço físico adequado, mas o anonimato da pesquisa de clima acaba sendo quebrado, pois os participantes dos grupos saberão as respostas uns dos outros das perguntas que lhes foram feitas, podendo inibir os colaboradores de fornecerem com sinceridade suas opiniões em função de não se ter o anonimato assegurado.

Avaliações de desempenho, programas de melhorias, integração, qualidade, ouvidorias internas, entrevistas de desligamentos, reuniões de equipes também são algumas das formas de se avaliar o clima. “As pesquisas de clima podem ser realizadas de forma qualitativa, quantitativa ou mista, envolvendo um ou mais instrumentos de diagnose, a serem definidos de acordo com uma análise criteriosa [...]”. (CERVO, 2011, p. 100). Levando em consideração as tecnologias existentes, infraestrutura, verba disponível, disponibilidade de pessoal e de tempo, urgência e quantidade de variáveis a serem pesquisadas, podendo ser adotadas outras metodologias além do questionário, entrevistas e painel de debates, como dinâmicas de grupo, observações, focus group, etnografia e grupos operativos.

Hasche (2011, p. 139) diz que “As pesquisas mostram que é mais fácil para uma empresa que tem um bom ambiente de trabalho alcançar as suas metas e ter melhores resultados financeiros do que para aquelas que não estão atentas a isso”. Na verdade são as pessoas que trazem os resultados para as organizações, então elas são o diferencial e merecem atenção, pois fazem com que o ambiente de trabalho seja bom proporcionando satisfação e fazendo com que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

### 2.3.2.1 Etapas para Realizar uma Pesquisa de Clima Organizacional

Para que a pesquisa de clima seja bem-sucedida se faz necessário a sensibilização dos colaboradores em relação a sua importância, que se tenha maior número de respostas possível, é preciso garantir a confidencialidade das respostas, enfim deve ser feito um planejamento da

pesquisa para que nada fique fora do objetivo desejado, nesse sentido Luz (2012) identificou onze etapas necessárias para aplicação da pesquisa de clima:

1ª) Obtenção de apoio e aprovação da Direção: a aprovação e o comprometimento da alta administração é essencial para a realização da pesquisa. Para os resultados da pesquisa devem ser gerados os planos de ação para manutenção ou para as melhorias propostas, os mesmos devem ser implementados e os resultados verificados, sem isso a pesquisa cairá em descrédito podendo a situação existente na organização;

2ª) Planejamento da pesquisa: deverá ser definido a criação de um grupo de trabalho, quem irá conduzir a pesquisa, a técnica a ser usada, periodicidade, objetivo, preparação dos gestores, em quais setores a pesquisa será realizada;

3ª) Definir variáveis a serem pesquisadas: selecionar os aspectos a serem pesquisados, de acordo com o objetivo da pesquisa que foi definido na etapa anterior;

4ª) Montagem e validação das perguntas: definir as perguntas para cada variável, escolher as opções de resposta para cada pergunta, montar a pesquisa e validar o instrumento da pesquisa;

5ª) Parametrizar a tabulação das respostas: definir os critérios para facilitar a tabulação para as diferentes respostas, e interpretar a resposta;

6ª) Divulgação da pesquisa: antes da realização da pesquisa comunicar a todos os colaboradores a importância de se responder o questionário com sinceridade, quais os objetivos da pesquisa, como será aplicada, conscientizar o maior número de colaboradores para que se tenha o maior número de respostas possíveis, fazendo com que o resultado fique o mais próximo possível da realidade;

7ª) Aplicação da pesquisa: definir quem irá distribuir o questionário ou fará as entrevistas, solicitar que seja preenchida na empresa, para a coleta dos questionários colocar uma caixa em cada departamento, garantindo a confidencialidade das respostas e a não identificação do colaborador e informar a data a retirada da caixa;

8ª) Tabulação dos dados coletados: processar os resultados da pesquisa, por pergunta, por variável, por departamento, conforme foi definido na etapa de planejamento da mesma;

9ª) Emitir relatório: descrever o resultado de cada variável, comentar os resultados da análise da tabulação, de forma clara e objetiva com uma linguagem que todos os colaboradores entendam;

10ª) Divulgar resultados da pesquisa: preparar um relatório geral e entregar a Diretoria, para os gestores o relatório deverá conter o resultado de suas respectivas áreas. É

importante que junto com os resultados da pesquisa seja comunicado que a direção da empresa está disposta a melhorar os pontos críticos;

11<sup>a</sup>) Definição do plano de ação: priorizar os pontos considerados críticos, avaliando junto com a direção as ações cabíveis a serem tomadas para reverter a situação.

Para Cervo (2011) é importante a divulgação do plano de ação a fim de que todos acompanhem e monitorem os resultados e a aplicação de novas pesquisas para que os resultados possam ser comparados.

Com as etapas acima atendidas a pesquisa de clima organizacional terá credibilidade junto aos colaboradores fazendo com que em uma próxima avaliação mais colaboradores a respondam, pois foi bem planejada e executada. Sendo que os pontos levantados como sendo críticos foram analisados e ações foram tomadas, mostrando que a empresa tem interesse em mantê-los satisfeitos.

Não se recomenda a realização da pesquisa de clima organizacional quando não há apoio da alta administração e quando há falta de sigilo os resultados não podem serem partilhados e trabalhados, os instrumentos não são válidos e os gestores não estão dispostos a colaborar. (CERVO, 2011).

A pesquisa de clima gera expectativas nos colaboradores, podendo alterar o clima entre eles. Sendo que ao elaborar a pesquisa deve-se ter o cuidado para que sejam verificadas as variáveis que possam ser trabalhadas pela empresa, caso contrário, pode gerar frustração entre os colaboradores e a pesquisa cair em descrédito já que nenhuma ação foi tomada para os itens detectados como a insatisfação dos colaboradores. Além desse cuidado, deve-se sensibilizar os colaboradores para que as respostas do questionário da pesquisa de clima sejam sinceras, dessa forma o resultado da pesquisa ficará mais próximo da realidade. As perguntas devem ser de fácil entendimento para que todos compreendam e respondam sem dificuldades de interpretação, ademais, deve-se garantir que os pesquisados não serão identificados e informá-los para que sirva a pesquisa e que os resultados serão divulgados e que ações serão tomadas, implementadas e monitoradas, a fim de garantir que os problemas detectados foram sanados.

## 2.4 COMUNICAÇÃO

Na maioria das vezes as pessoas que sabem se expressar bem, acham que são bons comunicadores, mas se esquecem de que existem diferenças entre informação e comunicação. Para Gil (2010, p. 71) “Informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem uma

informação a dar. Já comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor”. Ou seja, para que a comunicação seja transmitida com eficiência é necessário que o receptor entenda exatamente o que o emissor quis dizer, para isso é preciso transmitir a informação em uma linguagem que o receptor entenda, assim não haverá ruídos na comunicação.

Tomasi e Medeiros (2010, p. 63) consideram que “[...] muitos acertos, enganos, distorções são cometidos porque a comunicação dentro das empresas não se efetiva, isto é, são mal compreendidas”. Através da comunicação são estabelecidos os objetivos da empresa, é por meio dela que os colaboradores são informados do que está acontecendo e do que a empresa precisa para realizar. Por isso, é necessária que a comunicação seja clara para todas as pessoas, independente de hierarquia, para que não ocorram erros em sua interpretação que causem transtornos e os objetivos não sejam atingidos.

Para Tomasi e Medeiros (2010, p. 59) “O trabalhador precisa conhecer a empresa em que trabalha: sua visão, sua missão, suas estratégias; precisa conhecer o espírito que a anima”. Através da comunicação podem-se influenciar as pessoas, não só com palavras, mas através de gestos e atitudes, fazendo com que as informações corretas sejam transmitidas de uma forma que sejam processadas para os objetivos da empresa serem atingidos, assim os colaboradores sentem-se satisfeitos com o resultado do trabalho que foi realizado.

Os métodos de comunicação podem ser orais, escritos e não verbais. No método oral as mensagens são transmitidas através das conversas, telefonemas, reuniões, entrevistas. Na escrita são os relatórios, os comunicados, e-mails, murais, sendo visível a todas as pessoas interessadas. Já o método não verbal é composto por gestos, olhares, são os movimentos do corpo, muitas vezes um olhar passa muito mais informação do que muitas palavras. Robbins (2007, p. 133) diz que “Muitos problemas de comunicação podem ser atribuídos a equívocos na compreensão da mensagem e à falta de precisão. Eles podem ser reduzidos se o administrador usar o círculo de feedback oral, escrito ou não verbal no processo de comunicação”. Às vezes é importante perguntar se a pessoa entendeu o que você disse, assim se sabe que o receptor compreendeu a mensagem evitando erros de interpretação que podem piorar a situação.

#### **2.4.1 Processo de Comunicação**

Para realizar o processo da comunicação é necessário ter uma mensagem a ser passada, isto é, alguém que a passe, outra pessoa que a receba e que faça a interpretação.



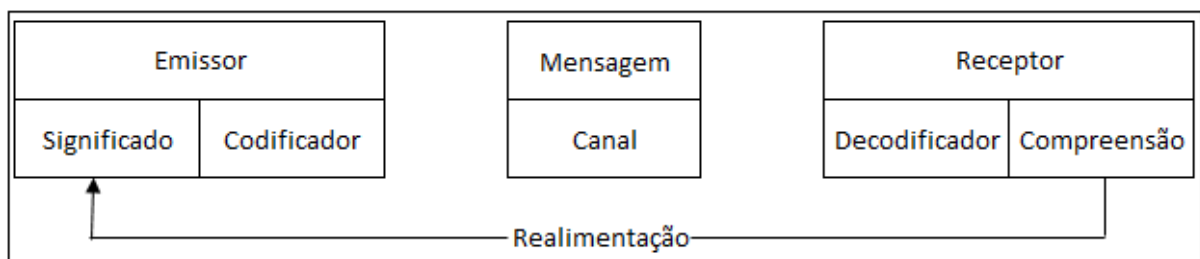
Bowditch e Buono (1992, p. 80) dizem que “A comunicação é frequentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) dos significados entre os indivíduos envolvidos”.

Gil (2010, p. 73) cita exemplo para o processo de comunicação:

Considere-se agora uma exemplificação do processo de comunicação envolvendo todos esses elementos. Uma pessoa (emissor) tem uma ideia (significado) que pretende comunicar. Para tanto, vale-se de seu mecanismo vocal (codificador), que expressa sua mensagem em palavras. Essa mensagem, veiculada pelo ar (canal), é interpretada pela pessoa a quem se comunica (receptor), após sua decifração por seu mecanismo auditivo (decodificador). O receptor, após constatar que entendeu a mensagem (compreensão), esclarece a fonte acerca de seu entendimento (realimentação).

O emissor tem uma mensagem (significado) que precisa comunicar com palavras (codificador), a informação é veiculada (canal), após o receptor a interpreta e a decodifica através da audição, em seguida o receptor entende a mensagem (compreensão) e então confirma o entendimento (realimentação). Sendo que a realimentação, também conhecida por feedback, é a finalização do processo de comunicação, pois faz a verificação se o receptor entendeu a mensagem corretamente, ou seja, ela foi transmitida com sucesso. A Figura 3 mostra o processo de comunicação exemplificado por Gil (2010).

Figura 3 - O processo de comunicação



Fonte: Gill (2010, p. 73).

Robbins (2007, p. 120) relata que “A função final da comunicação relaciona-se com seu papel como facilitadora na tomada de decisões”. Com isso, percebe-se que a comunicação proporciona as informações necessárias para que as pessoas possam tomar as decisões baseando-se nos dados recebidos, assim, podem verificar e analisar as melhores alternativas para que os resultados sejam atingidos.

As falhas na comunicação, tais como uma informação passada incorretamente, o meio de comunicação utilizado foi inadequado, a informação não foi passada a todos os envolvidos, enfim, todos esse podem causar enormes transtornos ou prejuízos à organização, gerando nos

colaboradores insegurança, por isso é importante desenvolver a comunicação, criando e investindo em meios adequados para que todos possam se comunicar corretamente evitando ruídos durante o processo de comunicação, o que reduz os conflitos e aumenta a qualidade e a produtividade.

#### **2.4.2 Comunicação Organizacional**

Para gerir o comportamento organizacional a comunicação é fundamental, conforme Bowditch e Buono (1992) podem ser analisadas em três funções:

- a) produção e controle: quando a comunicação é dirigida para a realização do trabalho e ao atingimento dos objetivos de produção da empresa;
- b) inovação: quando a comunicação refere-se a criação de novas ideias e mudanças em procedimentos que colaboram para a empresa se adaptar ao meio ambiente;
- c) socialização e manutenção: quando a comunicação está voltada para os meios de realização do trabalho, para o envolvimento das pessoas e as relações interpessoais.

As três funções acima são importantes para que as empresas sejam administradas eficazmente e com eficiência, fazendo com que se atinja os objetivos planejados.

Dentro das organizações a comunicação é influenciada pelas redes de comunicação formais e informais. A rede formal é a comunicação oficial, foi criada, planejada e é administrada pela empresa, são as informações passadas por meios impressos ou eletrônicos, onde são passados os comunicados oficiais, recomendações, enfim, tudo o que pode ajudar os colaboradores a desempenharem suas tarefas para atingir os objetivos da empresa. Enquanto que a informal é a não oficial, não possui regras e normas da empresa, popularmente conhecida por “rádio peão” são as informações passadas de boca em boca, no cafezinho, que muitas vezes não são claras, podendo distorcer o que realmente está acontecendo, nasce do relacionamento interpessoal, da convivência em grupo.

Hasche (2011, p. 90) recomenda que “comunique sempre, mesmo se aquilo que você deve e precisa dizer não seja algo agradável. A pior notícia será sempre melhor do que a ausência total de informação”. Devido à isso é importante que a liderança ou mesmo outras pessoas que têm influência filtrem essas informações a fim de prevenir que pequenas coisas se transformem em problemas enormes em que a resolução pode demorar ou custar caro.

Robbins (2007, p. 120) diz que “Dentro de um grupo ou organização, a comunicação cumpre quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação”. A pessoa que vai passar uma informação precisa estar atenta na forma como vai fazê-la, pois essa precisa ser transparente para que possa ser compreendida e para que não haja ruídos e com isso gere uma interpretação errada, causando conflitos desnecessários. Uma boa comunicação contribui para a motivação dos colaboradores, como por exemplo, elogiar um relatório bem elaborado, o feedback referente ao trabalho que está sendo desenvolvido. Através da comunicação pode-se atuar no controle do cumprimento dos procedimentos e das regras da empresa.

A comunicação deve fluir de forma clara e em uma linguagem para todas as pessoas, independente de hierarquia para que todos tenham as informações corretas sobre o que está acontecendo na empresa, também devem ser repassadas a todos os departamentos, evitando rumores que causam distorções e em alguns casos prejuízos ou perda de tempo.

Para Maximiano (2011, p. 251):

A comunicação nas organizações depende da qualidade da comunicação pessoal. Se as pessoas se comunicam eficazmente, os processos organizacionais tendem a ser eficazes também. No entanto, os administradores de organizações, além de promover o desenvolvimento das competências pessoais, devem também fazer as comunicações circular em três direções: para cima, para baixo e para os lados.

Para as empresas a comunicação é muito importante, pois é através dela que as pessoas manifestam suas frustrações ou satisfações, recebem e dão feedback, reforçando o comportamento, fazendo com que o ambiente de trabalho seja agradável e assim mantendo o clima organizacional adequado às necessidades das pessoas e da empresa, já que o clima é um fator determinante para que os resultados, tanto das pessoas, quanto da empresa sejam atingidos da melhor forma possível para que todos se sintam satisfeitos.

## 2.5 LIDERANÇA

O sucesso ou o fracasso de uma equipe, de trabalho, de esporte ou em qualquer atividade depende da capacidade da liderança, Maximiano (1997, p. 176) diz que “Desempenhando papel tão importante nas relações humanas, a liderança recebe grande atenção dentro do enfoque comportamental na administração”. Já que são os líderes que através de sua influência, conciliam a opinião dos colaboradores e não os deixam desviar dos objetivos estabelecidos pela organização.

Robbins (2007, p. 137) define a liderança como “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. Assim o líder contribui para o comprometimento, a valorização, a segurança, a motivação e o reconhecimento, itens essenciais para um bom ambiente de trabalho, pois gera a satisfação nos colaboradores, com isso se afirma a importância da liderança na formação do clima organizacional.

Para Robbins (2009, p. 390), “As cinco variáveis fundamentais que moldam nossa compreensão da liderança são a eficácia da liderança, as características pessoais e o estilo do líder, as características do seguidor, o comportamento do líder e o contexto da liderança”. A eficácia da liderança se refere à capacidade do líder em fazer com que o grupo passe a ter as mesmas metas, que todos tenham um objetivo em comum e trabalhem juntos para atingi-lo da melhor forma possível e dentro dos critérios estabelecidos, tais como o custo, o prazo de entrega e a qualidade. As características e o estilo é o que diferenciam o líder das outras pessoas, eles podem ter autoconfiança, ambição, desejo de liderar, ser flexíveis e se adaptarem a qualquer situação ou mudança que ocorrem no ambiente organizacional. Os subordinados são considerados os seguidores do líder. O comportamento do líder refere-se ao estilo de sua liderança. Quanto ao contexto da liderança refere-se às variáveis da situação em que está ocorrendo a liderança.

### **2.5.1 Estilos de Liderança**

Os estilos de liderança básicos são o democrático e o autocrático. No democrático o líder estimula os colaboradores e ajuda na tomada de decisão, a divisão das tarefas é feita pelo grupo, enquanto no autocrático, apenas o líder define como e por quem as atividades devem ser executadas.

Para Maximiano (2011, p. 209):

Os termos autocracia e democracia são empregados para definir dois estilos básicos de liderança. O estilo pode ser autocrático ou democrático, dependendo da maneira como o líder se relaciona com os liderados. Esses estilos são reconhecidos desde a Antiguidade clássica, assim como suas disfunções: o excesso de democracia (a demagogia, que consistia em buscar a popularidade com os governados) e a tirania (o abuso da autoridade).

Atualmente o conceito de autocracia é chamado de liderança orientada para a tarefa e o de democracia de liderança orientada para as pessoas. Na liderança orientada para a tarefa o poder para a tomada a decisão é do líder, onde a preocupação é de cumprir a tarefa dentro do prazo e com a qualidade necessária, a atenção é concentrada nas pessoas e não na equipe de

trabalho. Já na liderança orientada para as pessoas o líder dá ênfase nas relações entre as pessoas, define as tarefas junto com os colaboradores solicitando sugestões, os incentiva a terem novas responsabilidades e a se desenvolverem, se preocupa com o bem-estar da equipe.

Para Maximiano (2011, p. 218), “[...] No entanto, há outros modelos de liderança, que focalizam não a forma como as decisões são tomadas, mas o tipo de recompensa que o líder oferece”. Existem dois estilos motivacionais de liderança o carismático e o transacional, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Dois estilos de liderança baseados no estilo motivacional

<b>LIDERANÇA CARISMÁTICA OU TRANSFORMADORA</b>	<b>LIDERANÇA TRANSACIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Líder inspirador</li> <li>▪ Líder transformador</li> <li>▪ Líder revolucionário</li> <li>▪ Agente de mudanças</li> <li>▪ Líder renovador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Líder negociador</li> <li>▪ Liderança baseada na promessa de recompensas</li> <li>▪ Liderança manipulativa</li> </ul>

Fonte: Maximiano (2011, p. 219).

Na liderança carismática, o líder estimula os sentimentos da equipe desenvolvendo uma relação de coleguismo e amizade, incentiva-os a superar o desempenho, gerando motivação e criando um ambiente de trabalho propício à colaboração de todos para a realização das tarefas. Já na liderança transacional, o líder faz negociações e promessas de recompensas se a tarefa for realizada com sucesso, ou seja, ele recorre às necessidades dos colaboradores para obter o resultado desejado. Enquanto o líder carismático motiva as pessoas por sua presença, atitude ou palavras, o líder transacional as manipula oferecendo recompensas.

Observa-se que os líderes que utilizam a influência para persuadir as pessoas, fazendo com que elas realizem as atividades conforme sua orientação, são os que mudam os comportamentos das pessoas para que os objetivos sejam atingidos, pois a boa liderança faz com que as pessoas fiquem envolvidas entregando os resultados da melhor forma.

## 2.6 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Compreender o significado da motivação, bem como o que motiva as pessoas é bastante complexo, então foram realizados estudos e com os resultados foram gerados algumas teorias para explicar como isso acontece. Evidenciam-se as teorias motivacionais de Maslow,

Herzberg e McGregor, tamanha a importância desse tema como um fator que tem influência sobre o clima organizacional.

Para Bergamini, (2013, p. 11):

As pessoas não se deixam condicionar, elas estão motivadas por um conjunto mais complexo de necessidades, metas e objetivos que se combinam de maneira inesperada no seu interior, determinando assim a própria identidade motivacional. Diferentes pessoas buscam diferentes objetivos motivacionais que facilitem sua adaptação a um determinado tipo de trabalho.

Isso significa que cada pessoa tem motivações diferentes e são motivados de formas diferentes e que cada um contribui de sua maneira para alcançar seus próprios objetivos e os da organização, em vez de tentar motivá-los todos da mesma forma, o ideal é que os colaboradores não sejam desmotivados, faz-se necessário fornecer-lhes recursos que permitam que suas competências sejam exercidas, pois é a motivação interna de cada um que faz com que os comportamentos sejam energizados e deem aquele ânimo para fazer as coisas com satisfação.

Pode-se reconhecer que as pessoas estão motivadas quando, por exemplo: deixam sua mesa organizada demonstrando que têm interesse em localizar facilmente os documentos, têm gestos e expressões positivas, dão sugestões referentes às melhorias, são receptivos a novas tarefas, aceitam novos desafios e têm aparência feliz. Demonstrem que estão desmotivadas quando, por exemplo: papéis que não fazem parte de suas atividades estão em sua mesa, “[...] aparência desalinhada, inclinação do corpo para trás e postura displicente podem ser interpretadas como sinais de desmotivação”. (GIL, 2010, p. 210). O gestor precisa ficar atento a esses sinais para que tome ações a fim de manter a motivação ou motivar os que tiverem sinais de desmotivação para tornar o ambiente de trabalho agradável para toda a equipe e assim obter os resultados desejados pela organização.

### **2.6.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Em seus estudos Maslow constatou que as pessoas possuem necessidades humanas em diferentes níveis. Para Gil (2010, p. 206), “A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros”.

As necessidades conforme a Teoria de Maslow são:

- a) Fisiológicas que representam as necessidades do organismo, exemplo: água, alimentação, sono. Está na base da pirâmide;
- b) De segurança que está relacionada a estabilidade, exemplo: proteção contra violência. Está após as necessidades fisiológicas;
- c) Sociais estão relacionadas a aceitação, exemplo: amizade. Aparecerá somente após as necessidades de segurança serem supridas;
- d) De estima relacionada aos sentimentos, exemplo: status. Ocorrem depois da necessidade social;
- e) De autorrealização está relacionada com o desenvolvimento contínuo. Encontra-se no topo da pirâmide.

Segundo Griffin e Moorhead (2006), na Teoria de Maslow os três conjuntos da parte inferior da pirâmide representam as necessidades básicas que são as fisiológicas, de segurança e sociais que precisam ser satisfeitas para que as pessoas possam se sentir bem. As duas partes de cima da pirâmide representam as de crescimento que são as de estima e de autorrealização, relacionadas com o desenvolvimento pessoal, como mostra Figura 4.

Figura 4 - A hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Griffin e Moorhead (2006, p. 103).

As pessoas buscam constantemente melhorias em suas vidas, sempre que suprida uma necessidade aparece outra e, assim, sucessivamente, quando alguma delas não foi suprida gera um sentimento de frustração, insegurança, que será recompensado assim, que outros tipos de realizações forem sendo atendidas.

### **2.6.2 Teoria X e Y de McGregor**

McGregor estudou maneiras de administrar e conduzir os colaboradores, a fim de alcançar os melhores resultados e identificou dois fatores, criando a teoria X e Y.

Marras (2000, p. 35) define essas teorias como:

Um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Não gosta de assumir responsabilidade, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança.

Um trabalhador Y, ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que, pelo contrário, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados; é alguém criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas.

Ou seja, tanto X quanto Y referem-se ao próprio indivíduo, irá depender de como o gestor o avalia e observa os colaboradores. Ele pode não ser X e o gestor o vê como tal. Essa teoria veio esclarecer que os gestores precisam se conscientizar que estão tratando com pessoas que necessitam serem vistas como seres humanos. Não se pode classificar os gestores como sendo X ou Y, eles podem ter os perfis de ambas as teorias, Gil (2010) faz uma análise para identificar o perfil dos gestores de acordo com a teoria X e Y como mostra o Quadro 2.



Quadro 2 - Perfil dos gerentes da Teoria X e Teoria Y

<p><b>Teoria X</b></p> <p>O gerente admite que:</p> <p>se não controla diretamente, a equipe não produz;</p> <p>às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais;</p> <p>para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe;</p> <p>a maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão;</p> <p>as decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados;</p>
<p><b>Teoria Y</b></p> <p>O gerente admite que:</p> <p>qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada;</p> <p>de modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança;</p> <p>em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões;</p> <p>seus empregados são capazes de se autocontrolarem;</p> <p>sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.</p>

Fonte: Gil (2010, p. 207).

Aparentemente se considera a teoria Y mais adequada que a teoria X, isso não significa que um gerente identificado com o perfil da teoria Y não possa usar em certas ocasiões alguns itens teoria X, tudo irá depender de cada situação e do comportamento de seus subordinados.

### 2.6.3 Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg

Existem fatores que causam satisfação ou motivação, tais como o reconhecimento por um trabalho bem feito e o término de um trabalho realizado com sucesso que são chamados de fatores motivacionais. Já a má vontade de um gestor em ensinar alguma tarefa ou uma condição física de trabalho desagradável, como o excesso de calor, por exemplo, pode criar insatisfação nas pessoas são chamados de fatores higiênicos, para Bowditch e Buono (1992, p. 43):

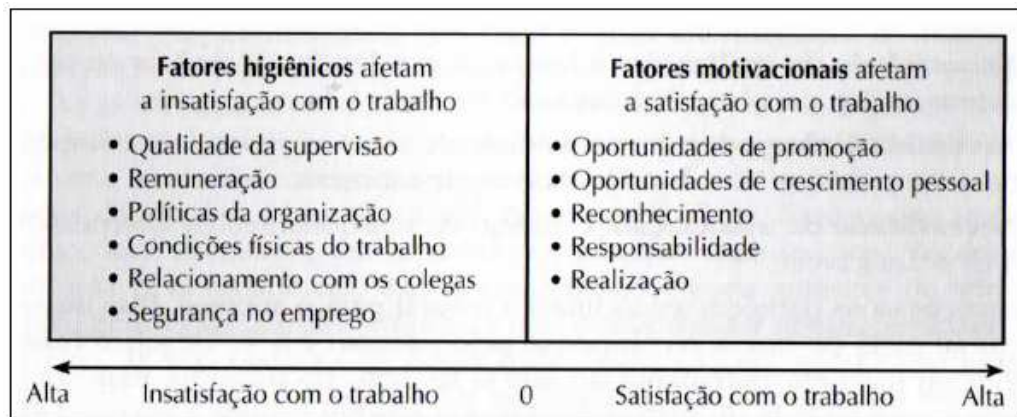
A pesquisa de Herzberg sugeriu que a motivação é composta por duas dimensões não relacionadas: (1) os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem (fatores de higiene), e (2) os aspectos e atividades relacionadas ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento (motivadores).

Nem sempre eliminando os fatores causadores das insatisfações se torna o trabalho satisfatório, isso dependerá de como as pessoas estão se sentindo e se elas fizeram parte da

resolução do problema, pois quando são envolvidas em um processo de melhoria podem desempenhar seus papéis da melhor forma possível, tornando-se motivadas e a tarefa executada com êxito gera um sentimento de realização, tornando-as satisfeitas.

Características como relacionamento interpessoal, qualidade da liderança estão relacionadas a fatores que geram insatisfação, já o desenvolvimento profissional e o reconhecimento são considerados fatores que geram satisfação no trabalho, a figura 5 mostra que algumas características tendem a estar consistentemente relacionadas com a satisfação no trabalho e outras, com a insatisfação. (ROBBINS, 2007).

Figura 5 - Teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Robbins (2007, p. 49).

Com isso, nota-se que os fatores higiênicos quando presentes não geram satisfação, mas a sua ausência gera grande insatisfação, pois estão relacionados ao ambiente de trabalho e podem prevenir a insatisfação dos colaboradores. Por exemplo, quando não existe ambiente climatizado, o calor ou o frio fará com que se tenha uma menor produtividade já que afetará diretamente o desempenho dos colaboradores e gerará grande desconforto e, conseqüentemente, insatisfação.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo apresenta o método utilizado para a realização da pesquisa a fim de responder os objetivos propostos. A metodologia abrange o tipo de pesquisa, instrumentos utilizados para a coleta de dados e os métodos utilizados para análise dos resultados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para proporcionar mais conhecimento referente ao clima organizacional foi realizado um levantamento bibliográfico para se ter embasamento para a realização desta pesquisa, para Gil (2012, p. 29), “A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, essa modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”. Na visão de Triviños (1987, p. 111), “O estudo de caso fornece o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”, este estudo de caso também pode ser classificado como exploratório, segundo Gil (2012, p. 27), “As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

A junção desses métodos que, conforme Vergara (2011, p. 44), “[...] uma pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso” melhor se adéqua a finalidade desta pesquisa, pois será possível investigar e descrever as categorias que afetam o clima organizacional, fornecendo conhecimento sobre o tema para a pesquisadora e para a empresa, que busca de melhorias na gestão de seu clima organizacional. Até o presente momento não foi realizada nenhuma pesquisa de clima na empresa em estudo, assim a pesquisa tem como objetivo principal conhecer quais das categorias: comunicação, condições físicas de trabalho, estabilidade, imagem da empresa, liderança, motivação, remuneração, relacionamento interpessoal e treinamento, que atualmente mais proporcionam satisfação dos colaboradores da empresa em estudo.

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário que possibilitou transformar em números percentuais as informações coletadas com o intuito de verificar os pontos positivos e negativos que impactam no clima. Para orientar na definição de planos de ação, para melhorar o clima organizacional e a satisfação do colaborador, aumentando a produtividade da empresa, caracterizando esta pesquisa também como sendo descritiva, conforme Gil (2012, p.

27), “As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população”. Após a realização da pesquisa foi feita uma análise descritiva dos dados para verificar se os objetivos da pesquisa foram atingidos.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

O estudo de caso se realizou com base na análise da pesquisa de clima organizacional aplicada na Digistar Telecomunicações S.A., através da pesquisa qualitativa e quantitativa junto aos colaboradores para identificar o índice de satisfação em relação às categorias definidas para a pesquisa.

O que Luz (2012) identificou como variável, aqui se chama de categoria, e em função da necessidade da Digistar identificar/avaliar a percepção dos colaboradores foram escolhidas as categorias abaixo para fazerem parte da pesquisa de clima organizacional:

- a) comunicação;
- b) condições físicas de trabalho;
- c) estabilidade no emprego;
- d) imagem da empresa;
- e) liderança;
- f) motivação;
- g) relações interpessoais;
- h) remuneração;
- i) treinamento.

Um dos desafios da área de recursos humanos e dos gestores é manter o ambiente de trabalho agradável, permitindo que as pessoas tenham iniciativa e criatividade, favorecendo desse modo o crescimento profissional dos mesmos; já que a pesquisa de clima organizacional se faz necessária na Digistar para que sejam levantadas as opiniões dos colaboradores quanto à satisfação em relação ao ambiente de trabalho. Com esse levantamento de opiniões se tem o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da empresa, se a comunicação é transmitida de forma que todos entendam, se as condições físicas de trabalho como ruído, temperatura e higiene estão adequadas para o desempenho das atividades, se a liderança fornece feedback quanto ao trabalho que está sendo desenvolvido pelo colaborador, se a motivação é suficiente para manter os colaboradores satisfeitos, se os colaboradores sentem que têm estabilidade na Digistar, qual a imagem que a empresa passa aos colaboradores, se

existe relacionamento interpessoal entre os colegas e os departamentos, se o treinamento recebido é suficiente e se a remuneração é considerada adequada às atividades desenvolvidas, podendo tornar-se um ponto de partida para mudanças e adoção de novas práticas de trabalho, orientando na criação de um plano de ação para melhoria na satisfação do colaborador, tendo como consequência uma maior produtividade, que é um dos objetivos da empresa.

Um bom clima proporciona muitos benefícios para a empresa, tais como redução do absenteísmo e do *turnover*, melhora o trabalho em equipe, a produtividade, valoriza o trabalho das pessoas e gera valor para a empresa que atinge os resultados desejados. Conseqüentemente, a autora deste trabalho convidou todos os colaboradores de todos os departamentos da empresa em estudo para fazerem parte do universo da pesquisa, entre os dias 19 e 23 de maio de 2014, tendo a participação voluntária dos mesmos. A identificação dos questionários não foi realizada, tendo em vista que existem dois departamentos com apenas dois colaboradores, um departamento onde todas são do gênero feminino e um departamento onde apenas duas colaboradoras são do gênero feminino, garantindo assim o sigilo da identificação dos respondentes. A adesão foi de 66,66% dos colaboradores.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados utilizando a técnica quantitativa para as perguntas 1 a 45, sendo tratadas estatisticamente, já para a pergunta 46 foi utilizada a técnica qualitativa por se tratar de uma questão aberta, onde os colaboradores escreveram as sugestões de melhorias. Triviños (1987, p. 111) diz que “O tratamento estatístico no estudo de caso é simples quando a análise é quantitativa. A análise qualitativa pode ter apoio quantitativo, mas geralmente se omite a análise estatística ou o seu emprego não é sofisticado”, o uso das duas técnicas possibilita que a análise de dados seja realizada com mais facilidade, tornando a mais ágil na execução na interpretação dos dados.

Para Luz (2012, p. 30), “A pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho”. Por esse motivo que a pesquisadora elaborou como instrumento uma pesquisa em forma de questionário, usando como referência as questões contidas no livro *Gestão do Clima Organizacional* de Ricardo Luz. A pesquisa foi composta por 45 perguntas fechadas com várias opções de escolha, de forma clara e objetiva para a coleta de dados, e 1 pergunta aberta para que os colaboradores pudessem manifestar suas sugestões de melhorias.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado junto aos colaboradores uma reunião em cada departamento onde foi explicado o propósito da pesquisa e para conscientizar do quanto a sinceridade nas respostas é importante para que a pesquisa seja o mais próximo da realidade da empresa, e que os colaboradores não precisam se identificar minimizando o medo de sofrer algum tipo de penalização e incentivando que o máximo de colaboradores responda a pesquisa.

O questionário foi aplicado nos departamentos da Digistar com dia e horários marcados pelo departamento de recursos humanos, a fim de não interferir nas atividades dos colaboradores.

Para Vergara (2011, p. 52), “No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas”.

Para esta pesquisa de clima organizacional foi criado um questionário utilizando 45 questões fechadas e uma questão aberta, que se encontra no Apêndice A – Pesquisa de clima organizacional deste trabalho, a mesma foi realizada entre os dias 19 e 23 de maio de 2014, sendo entregues aos 60 colaboradores da empresa, sendo que 6 não foram entregues, pois os colaboradores estavam em atividades fora da empresa. Foi colocada em cada departamento uma caixinha com uma pequena abertura para que fossem colocados os questionários respondidos, garantindo assim a não identificação dos respondentes, a qual foi recolhida e aberta no dia 23 de maio de 2014. Com a participação voluntária dos colaboradores obteve-se um retorno de 44 questionários respondidos, representando 66,66% de adesão à pesquisa de clima organizacional.

Para completar a pesquisa foi incluído o perfil dos 66 colaboradores cadastrados no sistema de dados da empresa: gênero, faixa etária, remuneração, escolaridade, tempo de trabalho na Digistar, que não constam no questionário, mas foi disponibilizado pela área de recursos humanos no dia 30 de abril de 2014 e foi inclusa na análise de dados deste estudo de caso.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Através do questionário, contendo 45 perguntas fechadas, foram coletados os dados para a presente pesquisa. As informações foram tabuladas manualmente e tratadas de forma estatística representada em percentuais através de gráficos, o tratamento quantitativo dos

mesmos foi realizado através de planilha eletrônica o Microsoft Excel, com isso foi possível observar as categorias para interpretar e trabalhar o problema em questão.

A pergunta aberta tem o intuito de obter sugestões para a melhoria do clima organizacional da empresa em estudo, possibilitando uma análise mais profunda dos dados de caráter qualitativo e permitindo ao pesquisador melhores condições de interpretação. Por tratar-se de uma pergunta de caráter qualitativo, sendo que os programas de computador podem facilitar, mas não conseguem fazer uma análise textual; conforme Gil (2012, p.145) “[...] programas não podem a rigor ser considerados programas de análise qualitativa, pois esta modalidade de análise ainda requer muito das capacidades humanas”. Os programas podem ser usados para levantar a frequência que aparece a mesma palavra em um texto, por exemplo, mas são necessárias capacidades humanas para saber o significado destas palavras contidas no texto.

Quando da tabulação das perguntas fechadas as manifestações foram consideradas satisfatórias para os colaboradores que responderam “Sempre” ou “Quase sempre”, as tabuladas como “Raramente” ou “Nunca” foram consideradas como insatisfatórias, as que “Não tenho opinião”, os percentuais também foram tabulados. O Quadro 3 mostra os parâmetros definidos para a tabulação das respostas para as perguntas fechadas.

Quadro 3 - Parâmetros para as respostas das perguntas fechadas

Opção de Resposta	Parâmetro
Sempre	Satisfeito
Quase sempre	Satisfeito
Raramente	Insatisfeito
Nunca	Insatisfeito
Não tenho opinião	Tabula-se só o percentual

Fonte: Adaptado de Luz (2012, p. 57).

Já para as questões 42 a 45, que possuem as respostas alternativas, que não fazem parte do Quadro 3, foram tabuladas as quantidades conforme as alternativas respondidas pelos colaboradores e gerados os gráficos.

Como existem dois departamentos com apenas dois colaboradores e um departamento com seis, sendo todas do gênero feminino e a área de engenharia possui somente duas colaboradoras do gênero feminino, a tabulação da pesquisa foi feita por categoria, ficando em sigilo a identificação dos colaboradores que responderam o questionário.

Ao final uma tabulação geral foi realizada para medir o índice de satisfação geral, que foi obtido através da média aritmética dos percentuais de satisfação dos colaboradores, considerando todas as categorias pesquisadas. O Quadro 4 mostra quais os números das perguntas 1 a 41 do questionário da pesquisa de clima pertencem a cada categoria pesquisada.

Quadro 4 - Números das perguntas pertencentes às categorias pesquisadas

Categoria	Pergunta Número
Comunicação	3, 16, 18, 21, 27 e 31
Condições físicas de trabalho	17
Estabilidade	9
Imagem da empresa	10, 20, 28, 30 e 41
Liderança	2, 7, 12, 26, 33, 34 e 39
Motivação	8, 13, 15, 22, 24, 25, 35, 36, 37 e 38
Relacionamento interpessoal	1, 4, 6, 11, 14, 19 e 29
Remuneração	23, 32, 40
Treinamento	5

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método escolhido para o presente estudo possui algumas limitações, abaixo relacionadas:

- a) as respostas do questionário dependeram de como os colaboradores estavam se sentindo no dia em que o questionário foi aplicado;
- b) por tratar-se de uma primeira pesquisa, não foi possível comparar os resultados com os de outras pesquisas para identificar se houve melhorias nas categorias pesquisadas, sendo assim, o mesmo deveria ser aplicado periodicamente para se ter uma base de dados e, assim, realizar comparações em períodos diferentes;
- c) em função da pequena quantidade de colaboradores por departamento e para garantir o anonimato dos mesmos não foram tabuladas as categorias por departamento;
- d) outra limitação se deve ao fato da empresa não ter por hábito a aplicação desse tipo de pesquisa, gerando insegurança aos colaboradores pelo desconhecimento do que será feito com os resultados.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

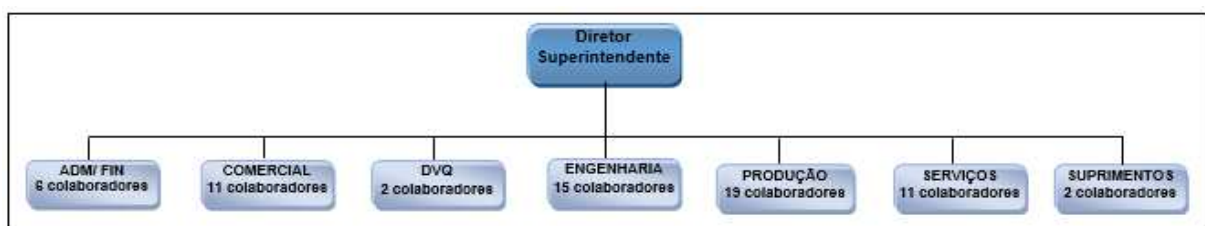
Neste capítulo se explana o resultado do levantamento do perfil dos 66 colaboradores cadastrados no sistema de dados da Digistar, bem como os dados das respostas dos colaboradores que responderam o questionário e a análise das categorias que fizeram parte da pesquisa: comunicação, condições físicas de trabalho, estabilidade no emprego, imagem da empresa, liderança, motivação, relações interpessoais, remuneração e treinamento, avaliando a satisfação dos colaboradores em relação às mesmas, com o objetivo de identificar quais são as categorias que atualmente proporcionam satisfação nos colaboradores da Digistar Telecomunicações S.A.

No período de 19 a 23 de maio de 2014 foram distribuídos os questionários a 60 colaboradores que se encontravam presentes na Digistar, 6 deles estavam em atividades fora da empresa, sendo que não fizeram parte da pesquisa, dos 44 restantes, todos responderam o questionário, representando 66,66% de participação dos colaboradores que responderam o questionário.

### 4.1 PERFIL DOS COLABORADORES DA DIGISTAR

No Apêndice B - Levantamento do perfil dos colaboradores da Digistar, consta o estudo realizado em 30 de abril de 2014 pela pesquisadora juntamente com a responsável pela área de recursos humanos para identificar a quantidade de colaboradores, a classificação do gênero, o tempo de trabalho, a faixa salarial, o grau de instrução e a faixa etária. Constatou-se que a Digistar possui atualmente 66 colaboradores cadastrados em seu sistema de dados, os quais estão distribuídos entre os departamentos administrativos e financeiro (ADM/FIN), comercial, Desenvolvimento da Qualidade (DVQ), engenharia, produção, serviços e suprimentos, como mostra a Figura 6.

Figura 6 - Estrutura organizacional da Digistar

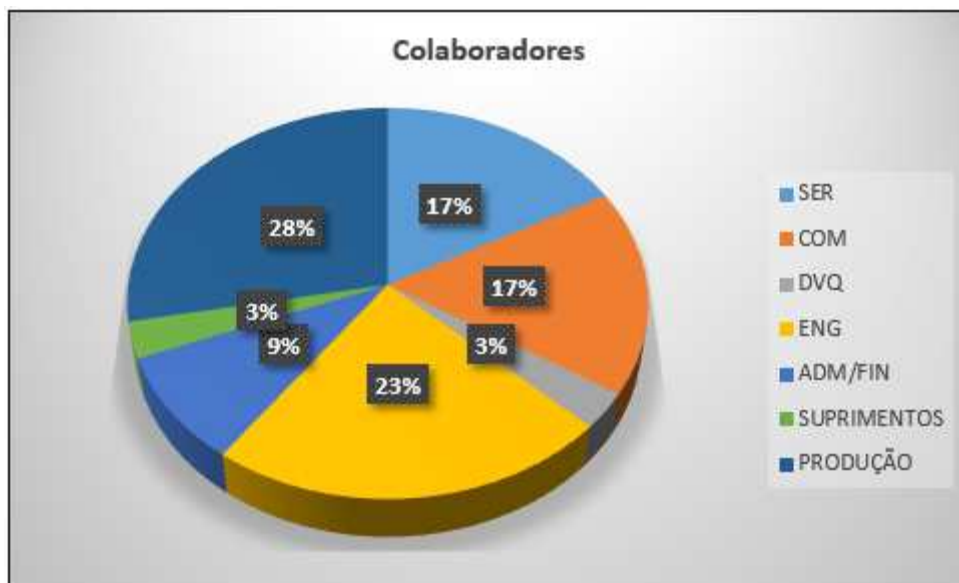


Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que a estrutura organizacional da Digistar é por departamentalização funcional. Os gerentes dos departamentos se reportam ao Diretor Superintendente, demonstrando claramente que a estratégia da Digistar é ter os conhecimentos técnicos de acordo com os cargos ocupados.

Observa-se no Gráfico 1, que 17% dos colaboradores estão alocados nos serviços, 17% no comercial, 3% no DVQ, 23 % na engenharia, 9% no ADM/FIN, 3% no suprimentos, e 28% na produção.

Gráfico 1 - Percentual de colaboradores por departamento

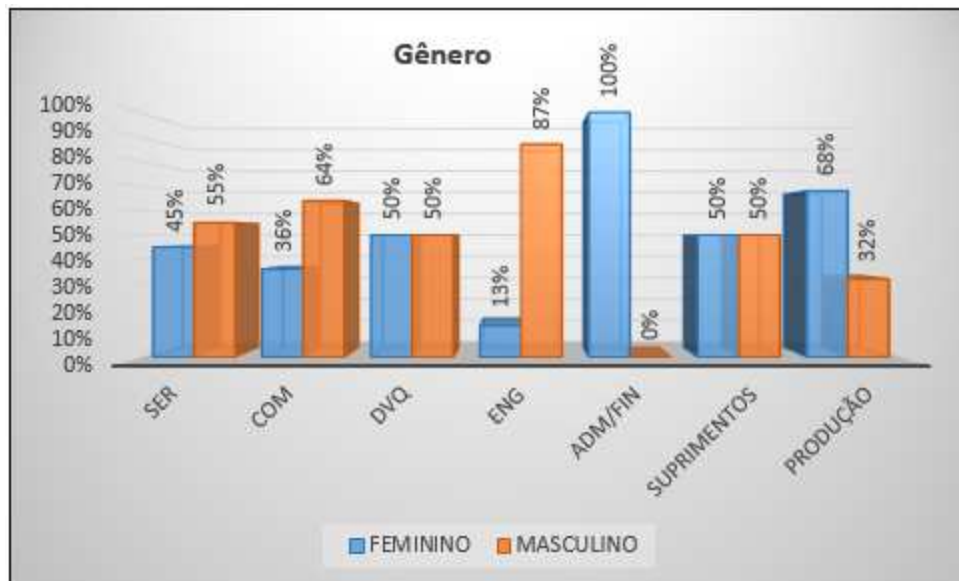


Fonte: Levantamento realizado pela autora em 30/04/2014.

Em função da complexidade de seus processos, os departamentos de engenharia e produção são os que mais possuem colaboradores. Foi constatado que na Digistar 52% dos colaboradores estão classificados como sendo no gênero masculino e 48% no gênero feminino.

Nos departamentos de serviços, comercial e engenharia possuem um número maior de colaboradores de gênero masculino, em função do curso de engenharia elétrica ser mais procurado pelo público masculino. Na produção existem atividades que exigem habilidades manuais e o gênero feminino é mais dedicado a esse tipo de trabalho. O departamento ADM/FIN possui uma equipe composta pelo gênero feminino, que se reporta ao Diretor Superintendente. O Gráfico 2 apresenta a distribuição por departamento.

Gráfico 2 - Gênero: Percentual de colaboradores por departamento



Fonte: Levantamento realizado pela autora em 30/04/2014.

Outro dado interessante que foi constatado é que 43% dos gerentes são do gênero feminino e 57% do gênero masculino. Isso significa que a Digistar tem como prioridade a excelência na gestão da empresa e não a classificação do gênero de seus gerentes.

O Gráfico 3 demonstra que do total dos 66 colaboradores 17% têm menos de um ano de tempo de trabalho na Digistar, 44% têm mais de um ano até 5 anos, 15% têm mais de 5 até 10 anos, 17% têm mais de 10 a 15 anos e 7% têm mais de 15 anos, alguns colaboradores vêm de outra empresa do mesmo fundador, pois a Digistar foi fundada em 1999.

Gráfico 3 - Tempo trabalho na Digistar

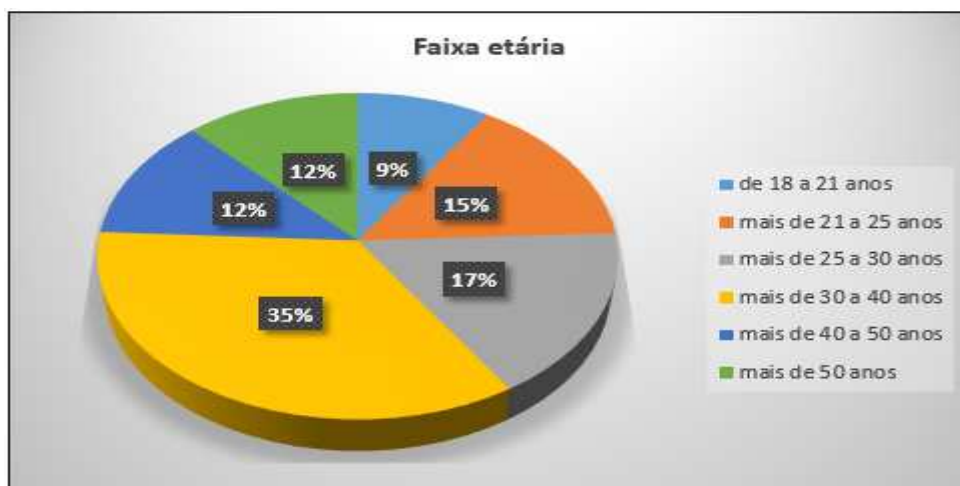


Fonte: Levantamento realizado pela autora em 30/04/2014.

Percebe-se que no Gráfico 3 que apenas 17% dos colaboradores têm tempo de trabalho menor que um ano, demonstrando que a empresa oferece estabilidade no emprego de seus colaboradores.

Outro item verificado foi a faixa de idade dos colaboradores onde 9 % estão na faixa de 18 a 21 anos, 15% na faixa de mais de 21 a 25 anos, 17% na faixa de mais de 25 a 30 anos, 35% na faixa de mais de 30 a 40 anos ficou em, 12 % na faixa de mais de 40 a 50 anos e 12 % na faixa com mais de 50 anos, como apresentado no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Faixa etária dos colaboradores da Digistar



Fonte: Levantamento realizado pela autora em 30/04/2014.

A faixa salarial dos colaboradores foi medida usando o piso da categoria, onde foi verificado que do total dos colaboradores 52 % recebem até 2 pisos, 27% recebem mais de 2 a 5 pisos, 12 % recebem mais de 5 a 8 pisos e 9% recebem mais de 8 pisos, como é apresentado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Faixa salarial dos colaboradores da Digistar

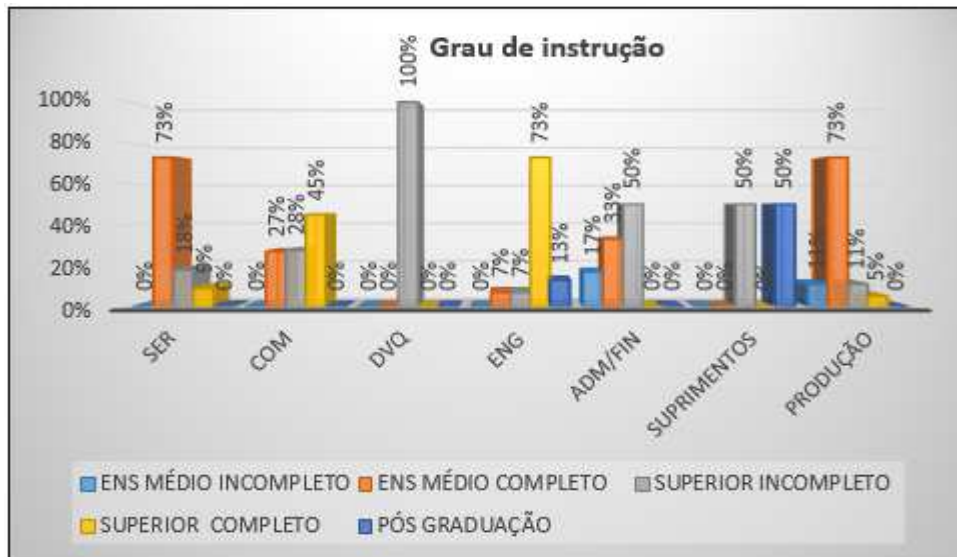


Fonte: Levantamento realizado pela autora em 30/04/2014.

Verifica-se que os colaboradores que recebem até 2 pisos representam o maior percentual, isso é justificado já que 28% dos colaboradores estão alocados na área da produção, como mostrado no Gráfico 1 e possuem um menor grau de instrução, conforme mostrado no Gráfico 6.

Quanto ao grau de instrução foi constatado que 5% dos colaboradores possuem ensino médio incompleto, enquanto 42 % possuem ensino médio completo, 21% possuem superior incompleto, estão no início ou em fase de conclusão, 27% têm o ensino superior concluído e 5% são Pós-Graduados. O Gráfico 6 mostra o *status* do nível de escolaridade por departamento.

Gráfico 6 - Grau de instrução: Percentual de colaboradores por departamento



Fonte: Levantamento realizado pela autora em 30/04/2014.

Conclui-se que 73% dos colaboradores com ensino superior completo encontram-se no departamento de engenharia, mostrando que a Digistar investe em pessoal qualificado para pesquisa e desenvolvimento dos seus produtos. Na produção e serviços o percentual é de 73% dos colaboradores com ensino médio completo, sendo que muitos possuem cursos técnicos, o que não foi contabilizado neste momento.

O levantamento do perfil dos colaboradores foi realizado, conforme cadastro do sistema de dados da área de recursos humanos para complementar este estudo de caso, pois os mesmos não foram contemplados no questionário que foi aplicado. O próximo subcapítulo apresenta os resultados e as análises da pesquisa de clima organizacional que foi aplicado na empresa em estudo.

#### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Com base nas repostas obtidas do questionário da pesquisa de clima, foi realizada a tabulação dos dados das perguntas 1 a 41, onde foram obtidos os resultados como mostra o Apêndice C – “Tabulação das Respostas das Perguntas 1 a 41”. Onde o percentual da média de cada categoria foi calculado com base na média aritmética de cada pergunta e o índice de satisfação geral com base na média aritmética de cada categoria.

Foram gerados os gráficos para as respostas das perguntas 42 a 45, já para a pergunta 46 onde foram solicitadas sugestões dos colaboradores foi elaborado um texto informando as

sugestões propostas para melhorias. Os resultados de cada categoria, assim como os gráficos gerados e as análises, inclusive do índice de satisfação geral, estão apresentados nos subcapítulos a seguir.

#### 4.2.1 Categoria: comunicação

A categoria comunicação mostra o grau de satisfação dos colaboradores em relação à divulgação das informações importantes e como é realizada, permitindo que todos compreendam a mensagem. A Tabela 1 mostra as perguntas que pertencem à categoria comunicação e o resultado obtido.

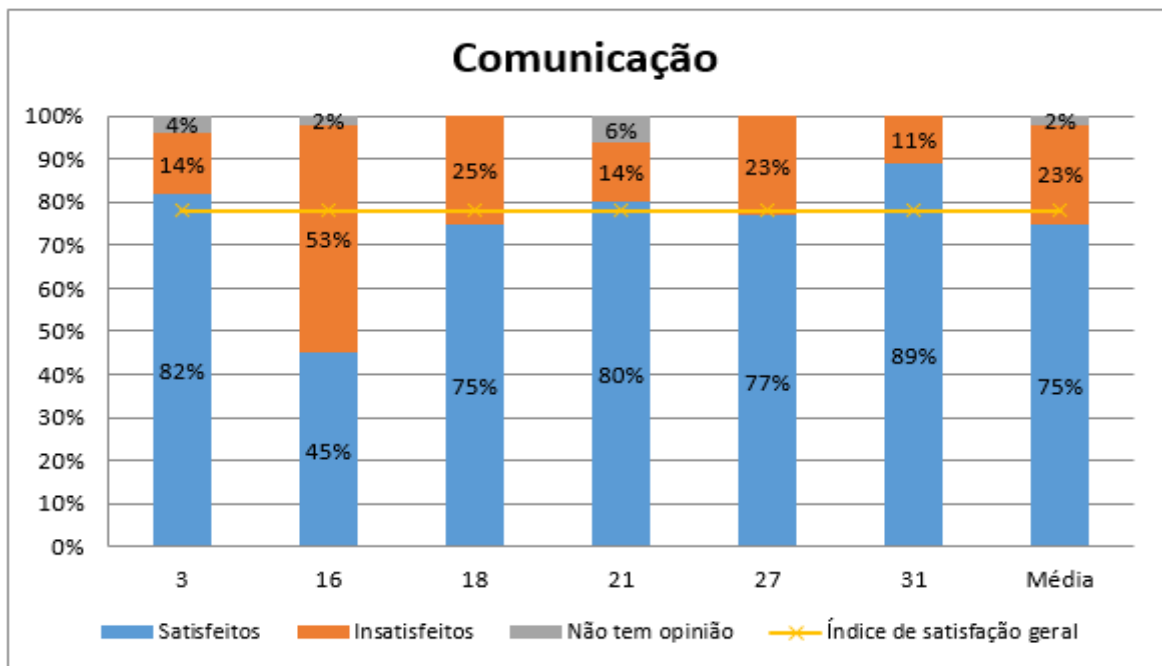
Tabela 1 - Respostas das perguntas para a categoria comunicação

Pergunta	Satisfeitos	Insatisfeitos	Não tem opinião
3. A direção da Digistar se comunica com os colaboradores?	82%	14%	4%
16. Você é informado pelo seu superior sobre o que ele acha do seu trabalho?	45%	53%	2%
18. Você se sente informado sobre as decisões que afetam seu trabalho?	75%	25%	0%
21. Você acha suficientes os meios de comunicação que a Digistar disponibiliza?	80%	14%	6%
27. Você se sente seguro em dizer o que pensa?	77%	23%	0%
31. As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras?	89%	11%	0%
<b>Média da categoria comunicação:</b>	<b>75%</b>	<b>23%</b>	<b>2%</b>

Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

No Gráfico 7 verifica-se a resposta dos colaboradores que estão satisfeitos; 82% para a pergunta três que trata da comunicação da Direção com os colaboradores; 45% para a pergunta 16 referente às informações sobre o que o superior acha do trabalho do colaborador; 75% para a pergunta 18 que trata das informações recebidas sobre as decisões que afetam o trabalho; 80% para a pergunta 21 referente aos meios de comunicação se são suficientes; 77% para a pergunta 27 que trata da questão da segurança em falar o que pensa e 89% para a pergunta 31 referente às orientações claras sobre as tarefas, com isso, a média de 75% de satisfação foi atribuída à categoria comunicação, ficando 3% abaixo do índice de satisfação geral que é de 78%.

Gráfico 7 - Categoria comunicação



Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

Com base nas informações acima, nota-se que a empresa precisa tomar ações para o superior informar ao colaborador sobre o que ele acha do trabalho que está sendo realizado. Posto que a pergunta 16 está com 45% de satisfação, sendo o menor grau de satisfação das perguntas dessa categoria e o maior grau de insatisfação 53% de todas as perguntas entre todas as categorias.

Conforme Branham (2002, p. 190) “Comunicar aos funcionários a importância de suas funções não é um evento único. É preciso continuar dizendo isso a eles, caso contrário, começarão a se sentir ignorados, abandonados ou mesmo substituíveis”. Isso significa que é preciso que os superiores digam frequentemente aos seus colaboradores se o trabalho deles está bom ou ruim e o que pode ser feito para melhorá-lo ou para corrigir os pontos que não estão atendendo as necessidades da empresa.

#### 4.2.2 Categoria: condições físicas de trabalho

A pergunta de número 17 se refere à categoria condições físicas de trabalho nos quesitos ruído, temperatura e higiene, com a qual 73% dos colaboradores responderam que estão satisfeitos, ficando 5% abaixo do índice de satisfação geral que é de 78%. A Tabela 2 mostra o resultado obtido para essa categoria.



Tabela 2 - Respostas das perguntas para a categoria condições físicas de trabalho

<b>Pergunta</b>	<b>Satisfeitos</b>	<b>Insatisfeitos</b>	<b>Não tem opinião</b>
17. As condições físicas de trabalho na Digistar: ruído, temperatura, higiene satisfazem suas necessidades?	73%	23%	4%

Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

Salienta-se que existem 3 itens em uma mesma pergunta: ruído, temperatura e higiene, talvez se fosse apenas um item para cada pergunta poderia ficar claro qual dos 3 itens estaria gerando maior insatisfação, o ideal seria fazer um levantamento para verificar diretamente com os colaboradores de todos os departamentos, além dos 3 itens mencionados, se os recursos, os vestiários, o refeitório, os postos de trabalhos e as instalações estão adequados às atividades desenvolvidas, pois conforme Gil (2010), as condições de trabalho referem-se aos fatores higiênicos da teoria de Herzberg, podendo causar insatisfação e tornar as pessoas desmotivadas quando não estão adequadas às atividades desenvolvidas pelos colaboradores. De tal modo identificar o que está interferindo na satisfação em relação às condições físicas de trabalho e tomar ações para melhorá-la, torna-se importante para evitar a desmotivação nos colaboradores.

#### 4.2.3 Categoria: estabilidade no emprego

A pergunta de número nove se refere à categoria estabilidade no emprego que busca avaliar o quanto o colaborador se sente seguro em permanecer na empresa, como resultado obteve-se 82% dos colaboradores satisfeitos, ficando 4% acima do índice de satisfação geral que é de 78%. A Tabela 3 mostra o resultado obtido para essa categoria.

Tabela 3 - Respostas das perguntas para a categoria estabilidade no emprego

<b>Pergunta</b>	<b>Satisfeitos</b>	<b>Insatisfeitos</b>	<b>Não tem opinião</b>
9. Você sente que tem estabilidade na Digistar?	82%	14%	4%

Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

O Gráfico 3 mostra que 39% dos colaboradores cadastrados no sistema de dados da empresa em estudo possuem mais de 5 anos de trabalho na empresa, Araújo (2010, p. 116) diz

“[...] Entenda estabilidade como a manutenção da pessoa durante um longo período de tempo, pelo menos mais de cinco anos na mesma organização”. O que comprova a percepção da pesquisa de clima organizacional onde 82% dos colaboradores responderam que se sentem satisfeitos com a estabilidade que têm na empresa em estudo.

#### 4.2.4 Categoria: imagem da empresa

A categoria imagem da empresa busca verificar a percepção do colaborador de como a empresa é vista pelos clientes, comunidade, fornecedores e os próprios colaboradores. A Tabela 4 mostra quais as perguntas que pertencem à categoria imagem da empresa e o resultado obtido.

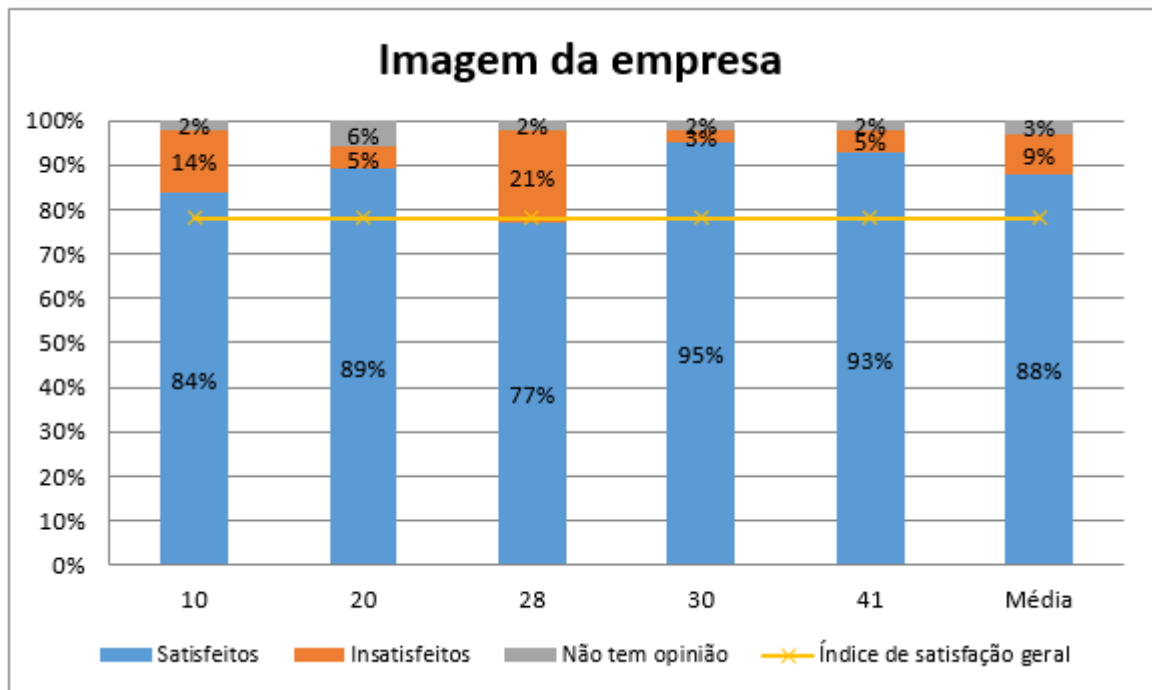
Tabela 4 - Respostas das perguntas para a categoria imagem da empresa

Pergunta	Satisfeitos	Insatisfeitos	Não tem opinião
10. O ambiente de trabalho te deixa satisfeito?	84%	14%	2%
20. Você considera a Digistar ética com seus colaboradores?	89%	5%	6%
28. Você indicaria um amigo para trabalhar na Digistar?	77%	21%	2%
30. Você se sente satisfeito em trabalhar Digistar?	95%	3%	2%
41. Você considera a Digistar um bom lugar para trabalhar?	93%	5%	2%
<b>Média da categoria imagem da empresa:</b>	<b>88%</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>

Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

No Gráfico 8 constata-se que os colaboradores responderam que 84% estão satisfeitos para a pergunta 10 que trata da satisfação do ambiente de trabalho, 89% para a pergunta 20 referente à ética da empresa com os colaboradores; 77% para a pergunta 28 trata da questão da indicação de um amigo para trabalhar na empresa; 95% para a pergunta 30 que trata da satisfação em trabalhar na Digistar e 93% para a pergunta 41 se o colaborador considera a empresa um bom lugar para trabalhar, com isso, a média de 88% de satisfação foi atribuída à categoria imagem da empresa, ficando 10% acima do índice de satisfação geral que é de 78%.

Gráfico 8 - Categoria imagem da empresa



Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

No Gráfico 8 salienta-se que 77% dos colaboradores estão satisfeitos quando questionados se indicariam um amigo para trabalhar na empresa, na pergunta 28, porém 21% estão insatisfeitos, assim tomar ações para reduzir o índice de insatisfação se faz necessário para melhorar o resultado da categoria imagem da empresa.

Conforme Soares (2007), quando se pensa que a imagem de uma organização é transmitida pela sua logomarca ou pelas embalagens de seus produtos e/ou serviços prestados está cometendo um erro; já que a imagem da empresa é notada primeiramente pelos colaboradores e são eles que a transmitem para os parceiros do negócio, através das negociações com os clientes e fornecedores.

O Guia 2013 Você SA – As Melhores Empresas para Você Trabalhar mostra que para o setor de indústrias diversas a nota final varia de 70,7 a 87,2 pontos para o índice de felicidade no trabalho. Observando-se os dados da empresa com a menor nota e no quesito o que os funcionários dizem, observou-se que 75,3% dos colaboradores estão satisfeitos e motivados e que acreditam ter desenvolvimento; 78,9% aprovam seus líderes; 82,1% se identificam com empresa, o que gerou a nota de 77,2 pontos para o índice de qualidade no ambiente de trabalho. (GUIA 2013 VOCÊ S/A AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, 2013, p. 172). Ao comparar com a empresa em estudo o resultado do índice

de satisfação geral de 78% e da pergunta 30 onde 95% dos colaboradores sentem satisfação em trabalhar na empresa, além da pergunta 41 onde 93% dos colaboradores consideram a Digistar um bom lugar para trabalhar. Em razão de, 80% estarem satisfeitos na categoria motivação e 83% na categoria liderança demonstram um alto nível de satisfação dos colaboradores, podendo se inscrever para correr na escolha das 150 melhores empresas para trabalhar.

Ser classificada como uma das melhores empresas para se trabalhar, além de melhorar a imagem da empresa no mercado, com a sociedade e com os colaboradores, ajuda a atrair e a reter os melhores talentos, transformando-se em uma importante ferramenta para a área de recursos humanos que pode usar a pesquisa para identificar onde estão os principais problemas e tomar ações para melhorá-los. (GUIA 2013 VOCÊ S/A AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, 2013, p. 55).

#### 4.2.5 Categoria: liderança

A categoria liderança tem como objetivo avaliar o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao seu superior. A Tabela 5 mostra quais as perguntas que pertencem à categoria liderança os resultados obtidos.

Tabela 5 - Respostas das perguntas para a categoria liderança

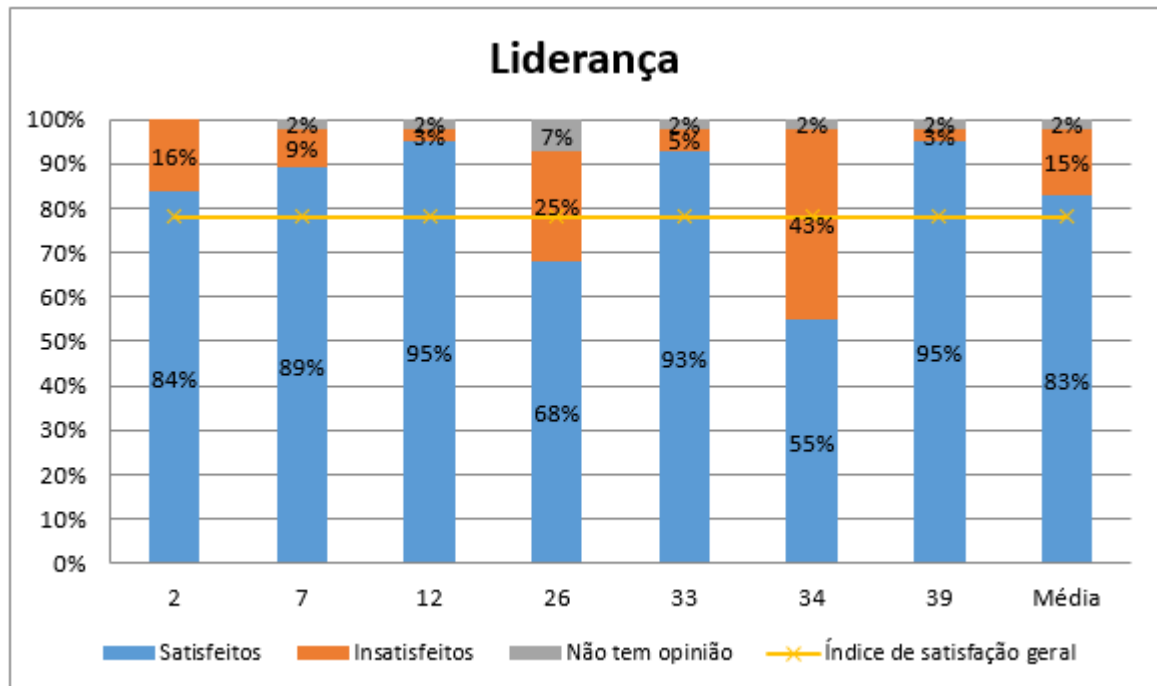
Pergunta	Satisfeitos	Insatisfeitos	Não tem opinião
2. Seu superior é receptivo às sugestões de melhoria?	84%	16%	0%
7. O seu superior incentiva o trabalho em equipe?	89%	9%	2%
12. Você tem liberdade de fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?	95%	3%	2%
26. Os gestores da Digistar dão bons exemplos aos seus colaboradores?	68%	25%	7%
33. Você considera a maneira como seu supervisor passa as orientações sobre o trabalho eficiente?	93%	5%	2%
34. Existe reconhecimento pelos trabalhos bem feitos?	55%	43%	2%
39. Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior?	95%	3%	2%
<b>Média da categoria liderança:</b>	<b>83%</b>	<b>15%</b>	<b>2%</b>

Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

Observa-se no Gráfico 9 que os colaboradores responderam que estão satisfeitos 84% para a pergunta 2 quanto à receptividade do superior às sugestões de melhorias; 89% para a pergunta 7 referente ao incentivo do superior para o trabalho em equipe; 95% para a pergunta 12 referente à liberdade para executar as tarefas; 68% para a pergunta 26 referente aos

exemplos dados pelos gestores; 93% para a pergunta 33 trata da questão das orientações do superior para a execução da tarefa; 55% para a pergunta 34 referente ao reconhecimento do superior ao trabalho bem feito e 95% para a pergunta 39 que trata da confiança nas decisões tomadas pelo superior, com isso, a média de 83% de satisfação foi atribuída à categoria liderança, ficando 5% acima do índice de satisfação geral que é de 78%.

Gráfico 9 - Categoria liderança



Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

Para Robbins (2009, p. 428) “Dois elementos mais importantes para a comunicação eficaz são a habilidade de ser um ouvinte ativo e a habilidade de dar feedback”. Esses elementos são características fundamentais para os líderes, constata-se no gráfico acima que, apenas 55% dos colaboradores estão satisfeitos com a existência de reconhecimento pelos trabalhos bem feitos é o menor índice dessa categoria, 43% estão insatisfeitos e 2% não opinaram, demonstrando que os líderes precisam ser desenvolvidos para fornecerem feedback aos seus colaboradores quanto ao seu desempenho, se esse ponto for trabalhado, conseqüentemente, elevará o índice da categoria liderança.

#### 4.2.6 Categoria: motivação

A categoria motivação busca identificar quais os fatores que levam o colaborador a estar motivado com o ambiente de trabalho, a Tabela 6 mostra as perguntas que pertencem à categoria motivação e os resultados obtidos.

Tabela 6 - Respostas das perguntas para a categoria motivação

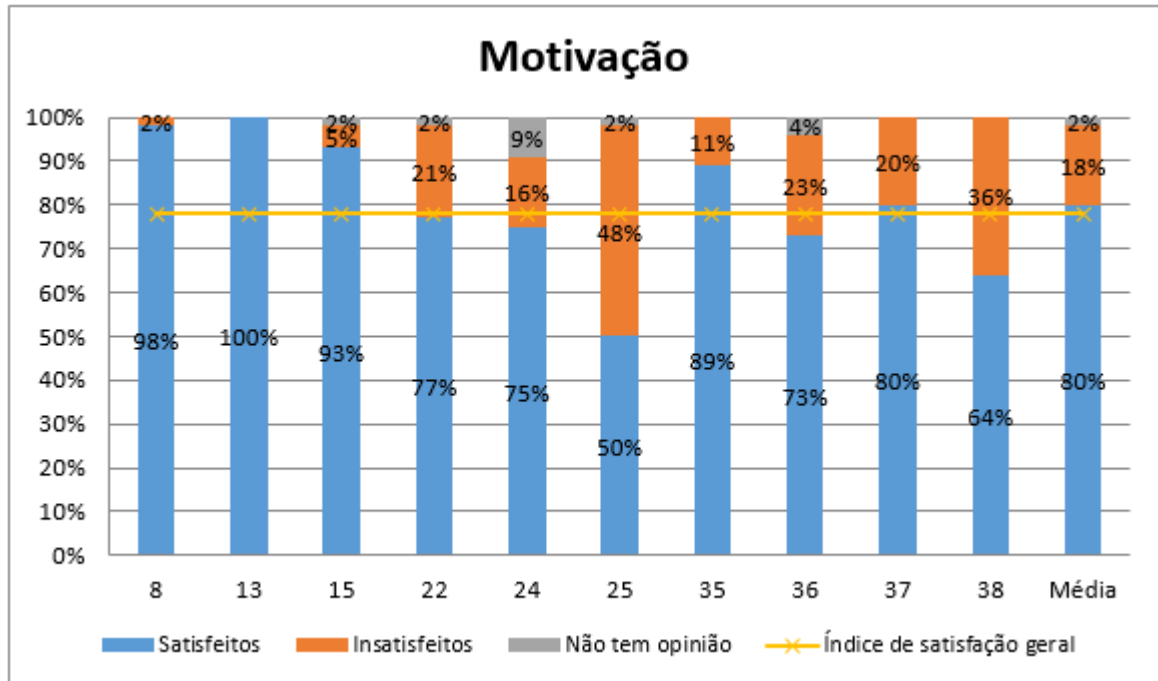
Pergunta	Satisfeitos	Insatisfeitos	Não tem opinião
8. Cada nova conquista é motivo de prazer e satisfação?	98%	2%	0%
13. Você tem curiosidade em aprender cada vez mais a respeito de seu trabalho?	100%	0%	0%
15. Você sente orgulho de dizer para seus amigos o que faz?	93%	5%	2%
22. Se precisar ficar depois do horário, fica pelo prazer de mais uma tarefa concluída?	77%	21%	2%
24. Você tem interesse em assumir posições mais elevadas e vislumbra esta possibilidade?	75%	16%	9%
25. Você recebe espontaneamente reconhecimento de seu superior pelo seu trabalho?	50%	48%	2%
35. O seu trabalho lhe dá sentimento de realização profissional?	89%	11%	0%
36. Os gestores da Digistar têm interesse no bem-estar dos colaboradores?	73%	23%	4%
37. Você acorda pela manhã disposto e pensando nos projetos do dia?	80%	20%	0%
38. Você considera que seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?	64%	36%	0%
<b>Média da categoria motivação:</b>	<b>80%</b>	<b>18%</b>	<b>2%</b>

Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

No Gráfico 10 repara-se que os colaboradores responderam que estão satisfeitos, 98% para a pergunta 8 que trata de novas conquistas promoverem motivação e prazer; 100% para a pergunta 13 referente a curiosidade em aprender mais sobre o trabalho realizado; 93% para a pergunta 15 referente ao sentimento de orgulho em dizer aos amigos o que faz profissionalmente; 77% para a pergunta 22 referente a ficar depois do horário com prazer pela tarefa concluída; 75% para a pergunta 24 referente a assumir novos desafios; 50% para a pergunta 25 se recebe espontaneamente reconhecimento através de seu superior; 89% para a pergunta 35 referente ao sentimento de realização profissional; 73% para a pergunta 36 trata do interesse do superior no bem-estar do colaborador; 80% para a pergunta 37 referente a acordar pela manhã disposto a ir trabalhar e 64% para a pergunta 38 que trata do potencial do

colaborador adequadamente aproveitado, com isso, a média de 80% de satisfação foi atribuída à categoria motivação, ficando 2% acima do índice de satisfação geral que é de 78%.

Gráfico 10 - Categoria motivação



Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

Nota-se no Gráfico 10 o que está distorcendo a média da categoria motivação é a pergunta 25 em que apenas 50% dos colaboradores estão satisfeitos e 48% estão insatisfeitos com reconhecimento espontâneo recebido pelo superior. E também a pergunta 38 onde 64% dos colaboradores estão satisfeitos e 36% estão insatisfeitos quando questionados se consideram que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.

Para Gil (2010, p. 202)

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra.

A motivação origina-se das necessidades de cada pessoa, e não significa que uma pessoa seja capaz de motivar a outra, mas a falta de um elogio do superior para o subordinado, por exemplo, gera uma insatisfação que pode ser facilmente transformada em desmotivação a

não ser que o líder realize seções de feedback com os seus colaboradores com o objetivo de mostrar o que está sendo feito corretamente e o que deve ser aprimorado. Assim sendo, satisfaz a necessidade de reconhecimento que é tão importante para as pessoas e as motiva para desenvolver suas atividades na melhor forma possível. Um plano de desenvolvimento para os líderes se faz necessário para que os mesmos saibam fornecer feedback e verificar formas de aproveitar melhor o potencial de seus colaboradores, juntamente com um levantamento das atividades de cada função, assim como as capacidades, habilidades e aptidões exigidas que os colaboradores possuem atualmente. Após realizar uma análise e realocar os colaboradores ou treiná-los fazendo que estejam trabalhando nas funções corretas, como consequência uma melhora na satisfação dessas perguntas 25 e 38 dessa categoria, assim como a pergunta 34 e 26 da categoria liderança, na pergunta 5 da categoria treinamento, na pergunta 16 da categoria comunicação.

#### 4.2.7 Categoria: relacionamento interpessoal

A categoria de relacionamento interpessoal tem o objetivo de avaliar a relação entre os colaboradores, os superiores, os departamentos, a Tabela 7 mostra as perguntas que pertencem à categoria relacionamento interpessoal e os resultados obtidos.

Tabela 7 - Respostas das perguntas para a categoria de relacionamento interpessoal

Pergunta	Satisfeitos	Insatisfeitos	Não tem opinião
1. Os colaboradores são tratados com respeito independente do cargo ocupado?	100%	0%	0%
4. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?	68%	25%	7%
6. Você se sente respeitado pelo seu superior?	95%	3%	2%
11. Existe um relacionamento colaborativo entre os colegas do seu departamento?	89%	9%	2%
14. Você considera seu superior um bom profissional?	93%	5%	2%
19. Você está satisfeito com o relacionamento com seu superior?	100%	0%	0%
29. Você respeita seu superior?	100%	0%	0%
<b>Média da categoria relacionamento interpessoal:</b>	<b>92%</b>	<b>6%</b>	<b>2%</b>

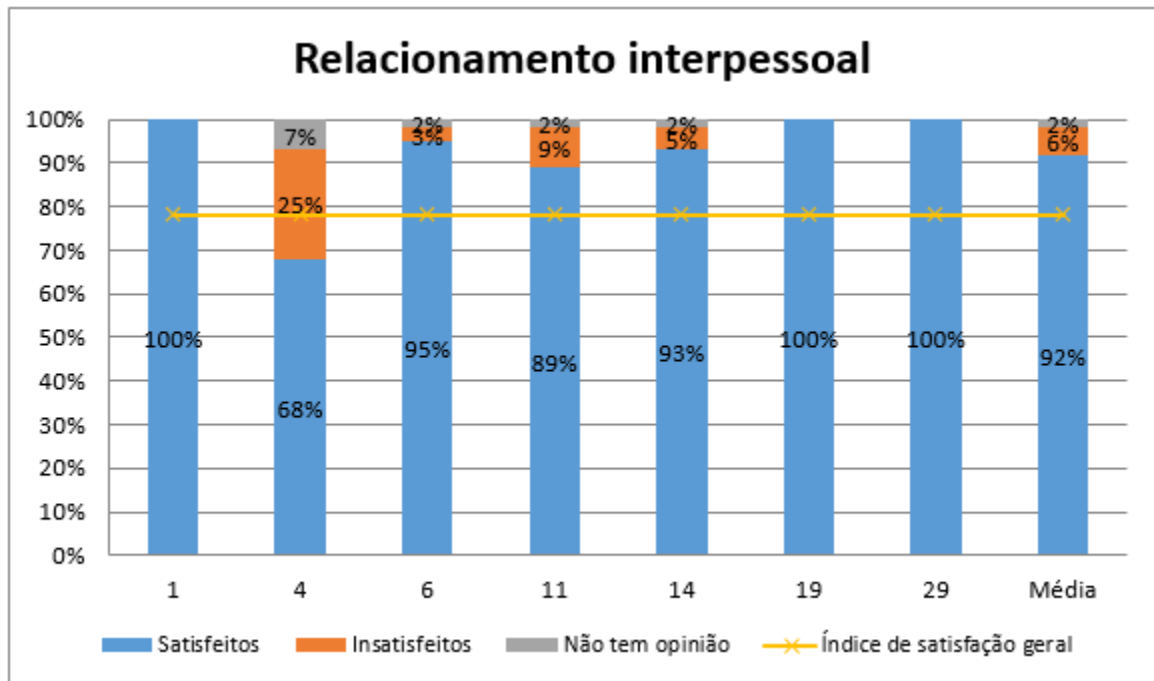
Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

No Gráfico 11 visualiza-se que os colaboradores responderam que estão satisfeitos 100% para a pergunta 1 referente ao tratamento com respeito independente do cargo; 68% para a pergunta 4 referente a cooperação entre os departamentos; 95% para a pergunta 6



referente ao sentimento de ser respeitado pelo superior; 89% para a pergunta 11 referente a colaboração entre os colegas do departamento; 93% para a pergunta 14 referente ao superior ser um bom profissional; 100% para a pergunta 19 referente a satisfação do relacionamento com o superior e 100% para a pergunta 29 referente ao respeito com o superior, com isso, a média de 92% de satisfação foi atribuída a categoria relacionamento interpessoal, ficando 14% acima do índice de satisfação geral que é de 78%.

Gráfico 11 - Categoria relacionamento interpessoal



Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

Considera-se no gráfico acima que o que está distorcendo a categoria de relacionamento interpessoal é a pergunta 4 que possui 68% de satisfação e 25% insatisfeitos para a existência de um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa.

Bowdirch e Buono (1992, p. 95) afirmam que “[...] De fato, o sucesso de uma organização complexa é substancialmente influenciado pelo desempenho de diversos grupos que interagem entre si por toda a hierarquia da empresa”. Para garantir o sucesso de uma empresa é necessário que exista uma boa relação entre todos os colaboradores, independente do departamento, desse modo os objetivos serão alcançados, buscando formas de cooperação e integração entre os departamentos com melhoria do índice de satisfação dessa categoria.

#### 4.2.8 Categoria: remuneração

A categoria remuneração busca avaliar se o salário recebido é compatível com os praticados pelo mercado e se os colaboradores o consideram adequado ao trabalho que realizam, a Tabela 8 mostra as perguntas que pertencem à categoria remuneração e os resultados obtidos.

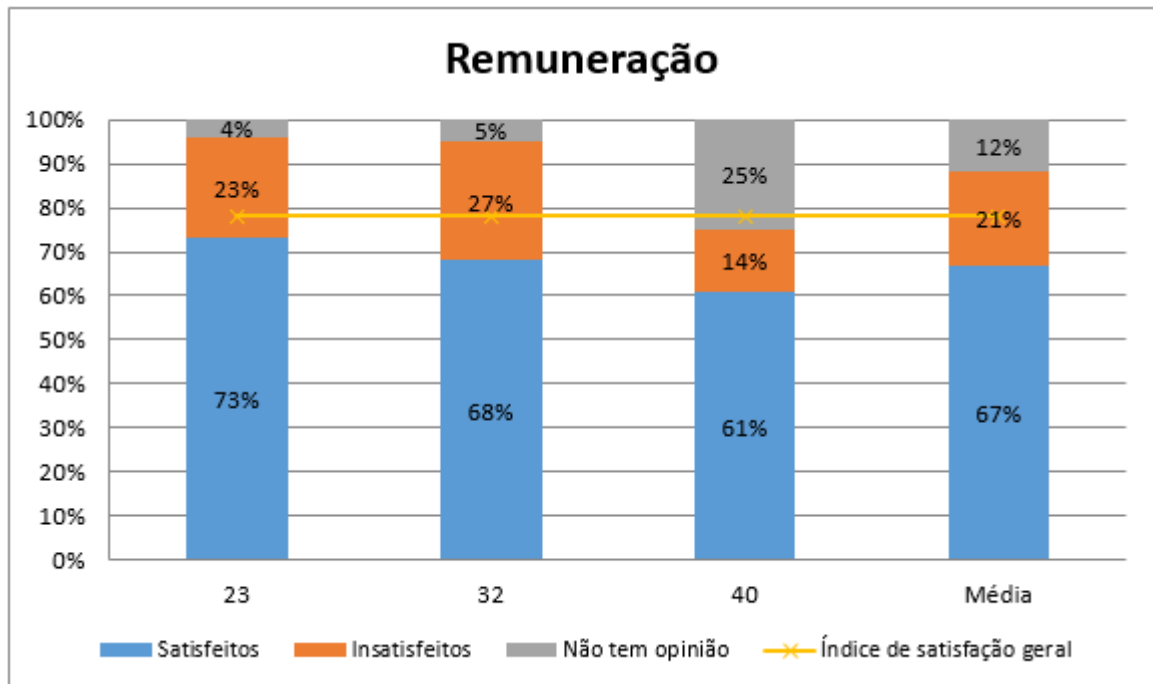
Tabela 8 - Respostas das perguntas para a categoria remuneração

Pergunta	Satisfeitos	Insatisfeitos	Não tem opinião
23. Os benefícios oferecidos pela empresa te satisfazem?	73%	23%	4%
32. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?	68%	27%	5%
40. A Digistar paga o salário conforme as outras empresas do mesmo ramo?	61%	14%	25%
<b>Média da categoria remuneração:</b>	<b>67%</b>	<b>21%</b>	<b>12%</b>

Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

No Gráfico 12 observa-se que os colaboradores responderam que estão satisfeitos, 73% para a pergunta 23 referente aos benefícios oferecidos; 68% para a pergunta 32 referente a remuneração adequada ao trabalho realizado e 61% para a pergunta 40 referente ao valor do salário, conforme outras empresas do mesmo ramo, com isso, a média de 67% de satisfação foi atribuída à categoria remuneração, ficando 11% abaixo do índice de satisfação geral que é de 78%.

Gráfico 12 - Categoria remuneração



Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

No Gráfico 12 explana-se que 25% dos colaboradores não têm opinião, talvez eles não tenham uma referência de quanto às outras empresas pagam; 14% estão insatisfeitos para a pergunta 40, onde foi questionado se empresa em estudo paga o salário conforme as empresas do mesmo ramo; 23% dos colaboradores responderam estar insatisfeitos com os benefícios oferecidos na pergunta 23 e 27% estão insatisfeitos quanto à remuneração ser adequada ao trabalho exercido na pergunta 32.

Para Ribeiro (2005, p. 267):

O salário é um poderoso motivador, pois com ele realizamos nossas funções na sociedade. Além do salário, tudo o que é concedido ao funcionário acaba tendo valor salarial – como um plano de saúde, por exemplo. Então, atualmente, fala-se em remuneração, para definir o pacote concedido.

O valor do salário leva em conta a especialização, a complexidade, a importância e até o excesso ou escassez do tipo de mão-de-obra em questão.

Ao perguntar a qualquer pessoa de qualquer nível hierárquico se ela está satisfeita com o salário recebido, a maioria responderá que não, pois todos gostariam de receber mais pelo seu trabalho, porém isso depende do ramo de atuação, de quanto o mercado paga para determinada função, da qualificação e se existe mão de obra disponível no mercado. A fim de melhorar os índices de satisfação para essa categoria se faz necessário realizar um estudo para saber o quanto o mercado está pagando em empresas do mesmo ramo de atuação, quais os

benefícios oferecidos e comparar com o existente na empresa em estudo e definir ações para que se possa melhorar a satisfação dos colaboradores nessa categoria.

#### 4.2.9 Categoria: treinamento

A pergunta de número 5 se refere à categoria treinamento que busca avaliar se os colaboradores recebem os treinamentos necessários para realizar suas tarefas, a Tabela 9 mostra o resultado obtido.

Tabela 9 - Respostas das perguntas para a categoria treinamento

Pergunta	Satisfeitos	Insatisfeitos	Não tem opinião
5. Os treinamentos que a Digistar costuma oferecer atendem as necessidades prioritárias para desenvolver seu trabalho?	64%	34%	2%

Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

Quando questionado aos colaboradores se a Digistar costuma oferecer treinamentos que atendem as necessidades prioritárias para o desenvolvimento de seu trabalho, 64% dos colaboradores responderam que estão satisfeitos com o treinamento recebido, ficando 14% abaixo do índice de satisfação geral que é de 78%.

Para Robbins (2009, p. 241) “A competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca do aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”. Ou seja, para as empresas se manterem competitivas é necessário que os colaboradores sejam permanentemente treinados o que trará resultado financeiro e fará com que as pessoas se sintam satisfeitas, pois estão sendo desenvolvidas profissionalmente.

#### 4.2.10 Duas Principais Razões para Trabalhar na Digistar

Na pergunta 42 foi solicitado que o colaborador indicasse as duas principais razões pelas quais ele trabalha na Digistar. Colocando 1 na principal e 2 na segunda mais importante.

No Gráfico 13 visualiza-se que 27% dos colaboradores responderam que o trabalho que realizam está em primeiro lugar, 25% a estabilidade e 20% o salário. Como segunda opção, 32% responderam que é o trabalho que realizam; 23% o ambiente de trabalho e 16% para segurança e estabilidade.

Gráfico 13 - Duas principais razões para trabalhar na Digistar



Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

Assim, destaca-se que a principal razão para os colaboradores estarem na Digistar é o trabalho que realizam, já que 27% responderem como sendo a principal e 32 % a segunda principal, o que significa que estão envolvidos e comprometidos com a empresa conforme Robbins (2009, p. 325) “[...] alto envolvimento com o trabalho significa a identificação da pessoa com seu trabalho específico, ao passo que o alto comprometimento com a organização significa a identificação da pessoa com a organização empregadora”. O que condiz com os 89% que responderam na pergunta 35 que estão satisfeitos, pois o seu trabalho lhe dá sentimento de realização profissional, na categoria motivação.

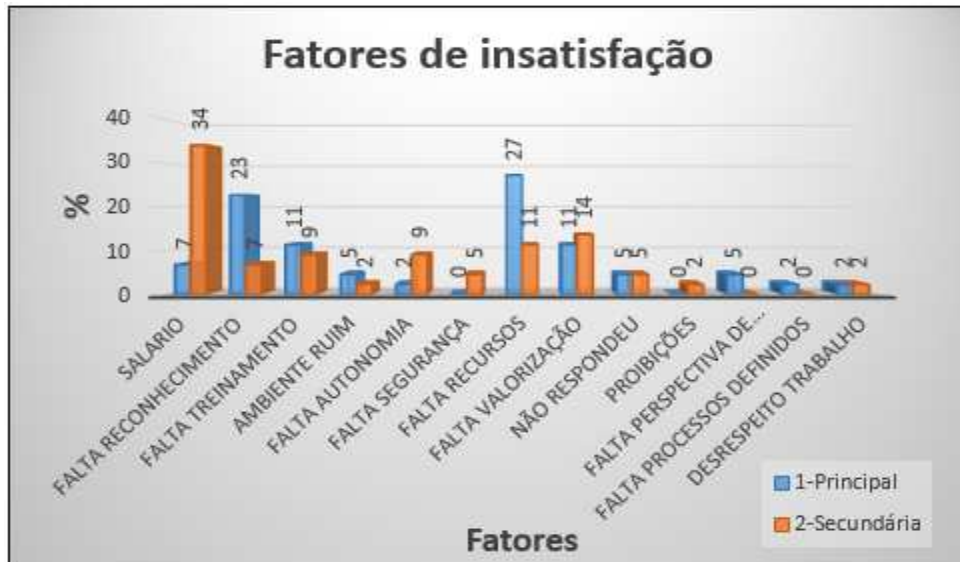
#### 4.2.11 Dois Fatores que Geram Insatisfação

Na pergunta 43 foi solicitado que o colaborador indicasse os dois principais fatores que geram insatisfação no seu trabalho. Colocando 1 para no fator que gera mais insatisfação e 2 no segundo item que gera mais insatisfação.

Percebe-se no Gráfico 14 que 27% dos colaboradores responderam que a falta de recursos está em primeiro lugar como fator que gera insatisfação entre os colaboradores. Como segunda opção com 34% está o salário, o que condiz com os 21% de insatisfação atribuído à categoria remuneração, o que comprova o que diz a teoria de Herzberg, onde o salário e a falta de recursos fazem parte dos fatores higiênicos e afetam a insatisfação com o

trabalho, para Robbins (2007), quando estão presentes geram satisfação, mas quando estão ausentes geram insatisfação.

Gráfico 14 - Dois principais fatores que geram insatisfação



Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

Constata-se no gráfico acima que 27% dos colaboradores marcaram como principal fator de insatisfação a falta de recursos, ao observar o resultado de 34% de insatisfação para a categoria treinamento; 23% para as categorias comunicação e condições de trabalho, reflete o resultado de principal fator de insatisfação para essa questão como sendo a falta de recursos.

Um levantamento junto aos colaboradores para identificar o que está faltando de recursos para o desenvolvimento de suas atividades seria importante, com isso, as ações de melhorias podem ser implementadas e, como resultado, pode-se obter além da melhora na satisfação dos colaboradores um aumento na produtividade e nos resultados da empresa.

#### 4.2.12 Visão do Colaborador para os Próximos Dois Anos

Na pergunta 44 foi solicitado que os colaboradores respondessem como imaginam estar profissionalmente daqui a dois anos.

No Gráfico 15 nota-se que 43% dos colaboradores imaginam que daqui a dois anos continuarão trabalhando da Digistar em um cargo melhor; 20% no mesmo cargo; 5% desejam ter seu próprio negócio e 23% querem estar em outra empresa em um cargo melhor.

Gráfico 15 - Visão do colaborador para os próximos dois anos



Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

Se somar os percentuais dos colaboradores que pretendem estar na Digistar daqui a dois anos tem um resultado de 63%, significa que ele está comprometido e pretende continuar fazendo parte dela. Porém 30% têm outros planos para seu futuro e 7% não responderam, isso demonstra que a Digistar precisa estar atenta para encontrar formas de reter de seus talentos. Para Hasche (2011, p. 67) “Oferecer oportunidades de desenvolvimento e treinamento é também uma forma de reter e atrair talentos”, assim se um colaborador tiver que decidir entre duas empresas terá que analisar a melhor opção, levando em consideração a política para treinamento e desenvolvimento. Alternativa a ser verificada é que se tenha uma gestão de conhecimento eficaz a fim de garantir a continuidade na empresa, caso venha a perder seus talentos mais importantes.

#### 4.2.13 Alternativas que a Digistar Poderia Melhorar

Na pergunta 45 foi solicitado que os colaboradores respondessem os pontos em que a Digistar poderia melhorar.

Visualiza-se no Gráfico 16 que 55% dos colaboradores responderam que para melhorar a Digistar poderia oferecer mais benefícios; se 20% pagasse melhores salários; se

7% tratasse melhor seus colaboradores, sendo que 7% não responderam; 2% para plano de carreira se oferecesse mais recursos, se realizasse pesquisa de mercado, se ouvisse a opinião dos colaboradores e se investisse em organização.

Gráfico 16 - O que a Digistar poderia melhorar



Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

Os percentuais de mais benefícios e melhores salários demonstrados no Gráfico 16 condizem com os resultados da categoria a remuneração onde 67% dos colaboradores estão satisfeitos e 21% insatisfeitos, que reforça a necessidade de verificar melhorias para aumentar a satisfação quanto aos salários e benefícios oferecidos pela empresa em estudo. Porém, de nada adiantaria ter o maior salário pago pelo mercado, bem como os melhores benefícios oferecidos e um alto nível de treinamento, se o colaborador não tem sentimento de realização profissional, se o mesmo não se sente feliz com o trabalho que realiza, para Bergamini (2013, p. 168):

Finalmente...Estar motivado para ser feliz representa a grande responsabilidade que cada um tem para consigo mesmo. São três as razões para tanto. Em primeiro lugar, só a própria pessoa pode legitimamente lutar por sua felicidade, ninguém o fará por ela. Em segundo, a ela cabe conhecer-se o suficiente para saber aquilo que quer. Terceiro, só a ela cabe a luta para ser feliz. Esses três aspectos residem no íntimo de cada um, sendo indispensável que caminhe lado a lado, de tal forma que possam energizar a busca constante rumo à plenitude.

Quando o colaborador consegue identificar suas metas profissionais, persegue-as e consegue atingi-las, torna-se feliz com seu desempenho, mas para que isso aconteça também é



preciso que os gestores percebam e possam ajudar seus subordinados a se desenvolverem, para assim ajudá-los a se tornarem mais satisfeitos com o trabalho que desempenham e que busquem permanentemente melhorias em sua vida profissional.

#### **4.2.14 Sugestões dos Colaboradores**

A pergunta 46 refere-se às sugestões dadas pelos colaboradores para tornar a empresa um melhor lugar para se trabalhar, sendo que 37% dos colaboradores não responderam essa pergunta. Abaixo as sugestões propostas pelos 63% dos colaboradores que responderam a essa pergunta, ordenadas pela quantidade de sugestões para mesmo item:

- a) 10 colaboradores sugerem promover integração entre os colaboradores do departamento e entre os departamentos;
- b) 6 colaboradores sugerem criar benefícios para o colaborador que não tiver atestado ou atraso como por exemplo: não descontar 6% vale transporte, descontar somente 1% ou 20% do vale refeição, descontar somente 5%;
- c) 5 colaboradores sugerem retomar a comemoração mensal dos aniversariantes e a festa de final de ano;
- d) 5 colaboradores sugerem promover mais treinamentos;
- e) 4 colaboradores sugerem criar um espaço para descanso após o almoço;
- f) 4 colaboradores sugerem criar um plano de cargos e salários;
- g) 4 colaboradores sugerem implantar um programa de ideias com retorno financeiro para o colaborador;
- h) 4 colaboradores sugerem rever os valores da ajuda custo para o curso de inglês e ao auxílio ótica, que faz anos que o valor é o mesmo;
- i) 3 colaboradores sugerem promover reuniões entre os colaboradores do setor.

As sugestões acima refletem o resultado da pesquisa em que as categorias comunicação, condições de trabalho, remuneração e treinamento apresentaram resultados menores que o índice de satisfação geral, como mostra a Tabela 10, o que vem reforçar a importância de se ter ações a fim de melhorar os resultados e assim aumentar o índice de satisfação geral.

#### 4.2.15 Índice de Satisfação Geral

O índice de satisfação geral representa o resultado da pesquisa como um todo foi calculado como sendo a média aritmética dos resultados das categorias pesquisadas. A Tabela 10 mostra o resultado obtido para cada categoria pesquisada e índice de satisfação geral.

Tabela 10 - Resultado final da pesquisa de clima

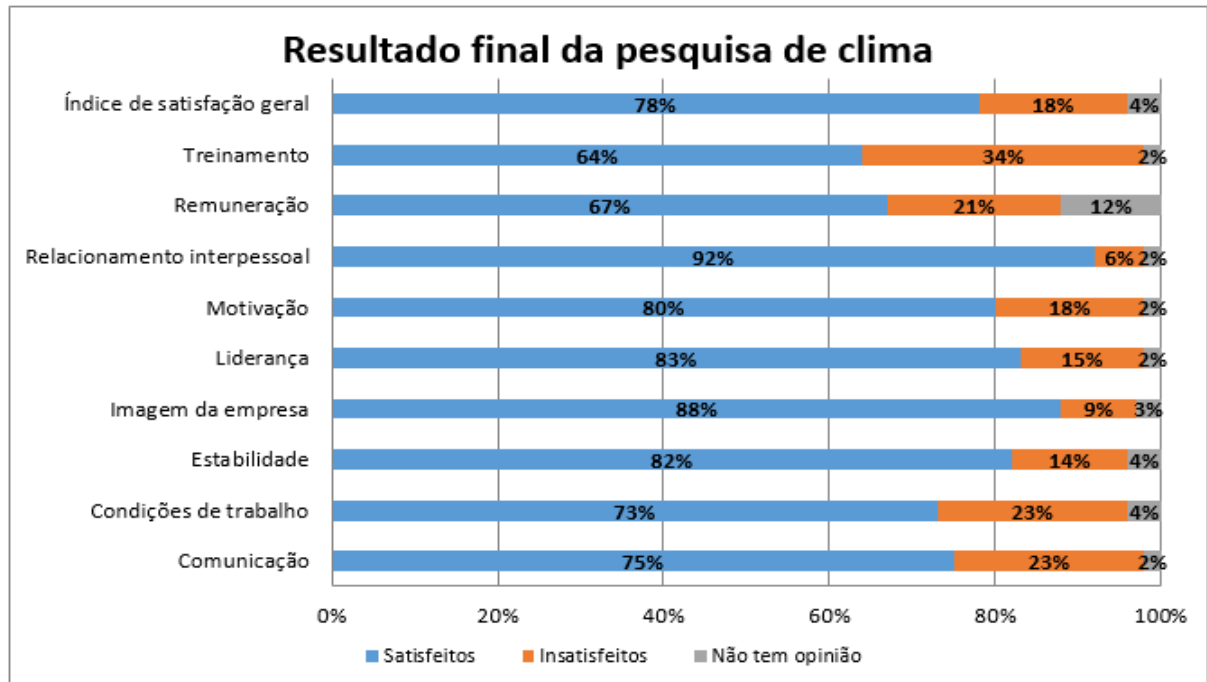
<b>Categoria</b>	<b>Satisfeitos</b>	<b>Insatisfeitos</b>	<b>Não tem opinião</b>
Comunicação	75%	23%	2%
Condições de trabalho	73%	23%	4%
Estabilidade	82%	14%	4%
Imagem da empresa	88%	9%	3%
Liderança	83%	15%	2%
Motivação	80%	18%	2%
Relacionamento interpessoal	92%	6%	2%
Remuneração	67%	21%	12%
Treinamento	64%	34%	2%
<b>Índice de satisfação geral</b>	<b>78%</b>	<b>18%</b>	<b>4%</b>

Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

Sendo assim, o índice de satisfação geral obtido para Digistar foi de 78% para colaboradores satisfeitos, 18% para insatisfeitos e 4% para os que não têm opinião.

No Gráfico 17 mostra-se que 75% os colaboradores estão satisfeitos com a categoria comunicação, 73% com condições de trabalho; 82% com a estabilidade do emprego; 88% com imagem da empresa; 83% com a liderança; 80% com a motivação; 92% com o relacionamento interpessoal; 67% com a remuneração e 64% com a categoria treinamento, demonstrando que 78% de satisfação é a média geral para as categorias pesquisadas.

Gráfico 17 - Resultado final da pesquisa de clima



Fonte: Dados da pesquisa desta autora.

Para Siqueira (2011, p. 261):

[...] Investigar satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos.

Com o resultado desta pesquisa a Digistar sabe qual o índice de satisfação geral atual dos seus colaboradores e terá condições para definir aonde quer chegar, para isso, sugere-se criar planos de ação para as categorias que atualmente possuem um índice de satisfação menor que o índice geral, como mostra o Gráfico 17, atualmente, são: comunicação, condições de trabalho, remuneração e treinamento.

Ao comparar o índice geral de satisfação de 78% ao resultado de 95% dos colaboradores que responderam estarem satisfeitos em trabalhar na Digistar na pergunta 30, e 93% consideram a Digistar um bom lugar para trabalhar na pergunta 41, percebe-se que existe uma diferença entre 15% e 17% entre o índice geral de satisfação em relação à essas duas perguntas, sendo que Luz (2012) identificou 34 variáveis, que neste estudo de caso chama-se de categorias, após as ações de melhorias terem sido implementadas, seria interessante realizar uma nova pesquisa de clima organizacional para poder comparar os níveis de satisfação das categorias em relação à pesquisa anterior, incluir categorias novas na pesquisa,

monitorar se as perguntas 30 e 41 mantêm-se com alto índice de satisfação e se houve melhoras no índice de satisfação geral.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional é um tema bem difundido nas empresas e ganha cada vez mais espaço, pois são os colaboradores que fazem a diferença, muitas vezes, é nos detalhes que se consegue uma vantagem competitiva sobre a concorrência, sendo assim, faz-se necessário mantê-los motivados, o que não é uma tarefa fácil, a área de recursos humanos e os gestores, precisam ser atuantes e utilizar ferramentas de apoio como a pesquisa de clima organizacional, por exemplo, para identificar as categorias que geram mais ou menos satisfação e assim tomar ações contínuas para melhorar.

Conforme Luz (2012) a qualidade no ambiente de trabalho, tendo como consequência a melhora na qualidade de vida dos colaboradores, aumentando sua motivação e fazendo com que a empresa obtenha os resultados planejados.

A respeito do problema de pesquisa explicitado no início deste estudo: Quais são as categorias que atualmente proporcionam satisfação dos colaboradores da Digistar? Entende-se que oportuniza esta análise, pois proporciona condições de identificar as categorias que são considerados satisfatórios ou não pelos colaboradores. Na pesquisa realizada, pôde-se verificar que 93% dos colaboradores questionados consideram a empresa um lugar bom de trabalhar, referente à pergunta 41. Além disso, ela se mostrou pertinente porque realmente ajudou a empresa a identificar que as categorias pesquisadas, atualmente as que estão proporcionando mais satisfação nos colaboradores são: a motivação, a estabilidade do emprego, a liderança, a imagem da empresa e o relacionamento interpessoal. Já as categorias que estão proporcionando menos satisfação são: o treinamento, a remuneração, as condições de trabalho e a comunicação, atendendo assim o objetivo geral deste estudo de caso.

Além disso, foi diagnosticado o clima na empresa como sendo bom, pois conforme Luz (2012) significa que a maioria dos colaboradores participa (66,66% responderam voluntariamente o questionário da pesquisa de clima organizacional), os colaboradores possuem um bom tempo de permanência na empresa (apenas 17% têm menos de um ano), sentem-se motivados entre outros itens. O resultado de 78% foi atribuído ao índice de satisfação geral, essa foi a percepção dos colaboradores no momento em que responderam o questionário que pode ser modificado, já que o clima é temporário e pode sofrer alterações a qualquer momento, pois depende do que ocorre no ambiente de trabalho interno da empresa.

Em atendimento aos objetivos específicos foi elaborado um questionário para a pesquisa de clima organizacional com perguntas para as categorias definidas para serem pesquisadas, o mesmo foi aplicado junto aos colaboradores da empresa em estudo. Após

tabulados os dados, obteve-se o resultado das categorias com menor e maior índice de satisfação dos colaboradores sendo gerados os gráficos e a análise para cada categoria, como mostrado no subcapítulo 4.2.

Foi evidenciado na pesquisa, que a categoria treinamento obteve o menor índice de satisfação, onde apenas 64% dos colaboradores consideram que os treinamentos oferecidos pela empresa atendem as necessidades para desenvolvimento de seu trabalho e também consta na pergunta 46 onde foram solicitadas as sugestões dos colaboradores para melhorar o ambiente de trabalho, a proposta é criar e implementar um programa para treinamento e desenvolvimento.

Gil (2010) diz que quando os colaboradores são qualificados tem uma produtividade maior e com mais qualidade, além disso, possibilita o aperfeiçoamento e crescimento profissional, ajudando inclusive na atração e retenção de talentos, já que 23% dos colaboradores responderam na pergunta 44 que pretendem daqui a dois anos estar trabalhando em outra empresa em um cargo melhor.

A categoria remuneração teve como resultado somente 67% de satisfação dos colaboradores, 20% dos colaboradores responderam que a empresa melhoraria se pagasse melhores salários e 55% se oferecesse mais benefícios. A respeito da pergunta 45, 34% responderam que o salário é o segundo fator que gera insatisfação; na pergunta 43 25% dos colaboradores responderam que não têm opinião; na pergunta 40 que trata do pagamento de salários, conforme as empresas do mesmo ramo, em função desses índices sugere-se que seja realizada uma pesquisa salarial no mercado. Após a política salarial existente deve ser revista e, se necessário, adequá-la ao mercado; outra proposta seria criar e implementar um plano de cargos e salários e comunicar aos colaboradores para que todos tenham conhecimento de como funciona, quais os critérios para as promoções e até onde podem chegar a sua carreira dentro da empresa.

Conforme Ribeiro (2005), tudo o que é concedido ao colaborador acaba se transformando em salário, então é importante revisar a política de benefícios, pois esse item também faz parte da categoria remuneração.

Para melhorar o resultado de 73% de satisfação na categoria das condições físicas de trabalho, atribuídas aos itens ruído, temperatura e higiene e a falta de recursos em que 27% dos colaboradores responderam como sendo o principal fator de insatisfação referente à pergunta 43.

Conforme Robbins (2007), as condições físicas de trabalho e a segurança no emprego faz parte dos fatores higiênicos, estando diretamente relacionada com a insatisfação, desse

modo a proposta de se fazer levantamento completo sobre a infraestrutura, a fim de detectar os pontos críticos que afetam a execução do trabalho de cada departamento e com todos os colaboradores e que após seja gerado um plano de ação, no qual faria com que as categorias das condições físicas de trabalho e da estabilidade no emprego melhorassem, onde 82% dos colaboradores responderam que se sentem satisfeitos com a segurança do emprego oferecida pela empresa.

Com o resultado de 75% de satisfação obtida, a categoria comunicação se faz mandatório que a empresa reveja seu processo de comunicação a fim de identificar, conforme Gil (2010) onde estão as falhas e corrigir os problemas de comunicação que podem prejudicar decisões importantes. Sugere-se que sejam criadas reuniões entre os colaboradores do mesmo departamento e entre os outros para que todos compartilhem as mesmas informações sobre o que está acontecendo, melhorando também o relacionamento interpessoal, já que apenas 68% dos colaboradores responderam que estão satisfeitos com a existência de relacionamento colaborativo entre os departamentos referente à pergunta 4.

Na pesquisa, verificou-se que a pergunta 16 é a que está distorcendo o resultado da categoria comunicação que obteve 75% de satisfação, pois somente 45% dos colaboradores responderam que estão satisfeitos com o retorno do superior em relação ao que ele acha do trabalho do colaborador. Então, para melhorar esse índice, sugere-se que seja criado um plano para desenvolvimento dos líderes, pois conforme Robbins (2009) a liderança é um fator motivador que influencia diretamente no clima, como consequência melhoraria a satisfação da categoria liderança que obteve 83% de satisfação, em que na pergunta 34, apenas 55% dos colaboradores estão satisfeitos quando questionados se existe reconhecimento pelos trabalhos bem feitos; já para a pergunta 26, somente 68% estão satisfeitos com os bons exemplos fornecidos pelos gestores. O que refletiria uma melhora na categoria motivação que obteve 80% de satisfação, onde na pergunta 25, apenas 50% dos colaboradores responderam que estão satisfeitos com o reconhecimento espontâneo que o superior os fornece.

Para a categoria relacionamento interpessoal, que obteve o resultado 92% de satisfação, sugere-se a implantação de dinâmicas de grupos, a criação de eventos envolvendo todos os colaboradores, como por exemplo, confraternizações como festa junina, dia da criança, etc., assim todos se sentiriam integrados fazendo parte da empresa. (SIQUEIRA, 2008), na qual refletiria positivamente na categoria imagem da empresa que apresentou um resultado de 88% de satisfação.

Outra constatação foi de que 95% dos colaboradores se sentem satisfeitos em trabalhar na empresa; 93% consideram a empresa um bom lugar para se trabalhar; 93% dos

colaboradores sentem orgulho em dizer aos amigos o que fazem; 89% consideram a empresa ética com os colaboradores, sendo que com esses dados pode-se candidatar para a fazer parte da seleção das 150 melhores empresas para se trabalhar do Guia Você S.A. - As melhores empresas para você trabalhar, mas, para isso, deve-se ficar atenta aos requisitos exigidos e a data de abertura das inscrições.

Este estudo foi importante para a acadêmica, pois pôde colocar em prática o conhecimento teórico pesquisado na bibliografia e, assim, elaborar, aplicar, analisar uma pesquisa de clima organizacional, propondo melhorias para aumentar os índices de satisfação dos colaboradores. Espera-se que o presente estudo tenha contribuído para que os acadêmicos, as empresas e a comunidade tenham obtido um melhor entendimento da importância em identificar a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional e, assim, tomar ações para melhorá-lo.

A pesquisa de clima organizacional é um importante instrumento para a realização do levantamento das percepções e opiniões dos colaboradores, com a qual a área de recursos humanos e os gestores podem conhecer e melhorar o comportamento dos mesmos dentro da empresa. Para tanto, com o resultado desta pesquisa e as sugestões propostas, foram atendidos os objetivos gerais e específicos, ficando como tema de casa para a empresa definir qual o índice de satisfação que deseja alcançar, implementar os planos de ação para atingir o índice desejado e definir a periodicidade para a realização de novas pesquisas de clima organizacional. Somente com esses dados que conseguirá melhores resultados e promoverá maior satisfação e motivação nos seus colaboradores, garantindo sua lucratividade e permanência no mercado.



## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis. **Gestão de pessoas:** edição compacta. Atlas, 2010. Livro Eletrônico
- BENNIS, Warren G. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília. **Motivação nas organizações.** 6. ed. São Paulo:Atlas, 2013. Livro eletrônico.
- BOWDIRCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença:** 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Tradução Adriana Ceschin Rieche. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CERVO, Clarissa Socal (Org.). **Cultura e clima organizacional.** São Leopoldo: UNISINOS, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Thomson, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron books, 1994.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- ENTRIEL, Aparecida Laino; RODRIGUEZ, Martius Rodriguez Y. **Comparando metodologias para o estudo da cultura organizacional.** Rio de Janeiro: 2010. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br/site/?aid=227&pid=226&sa=1>>. Acesso em: 29 abril 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Atlas, 2012. Livro Eletrônico.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRIFFIN, Richy W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 1. ed. São Paulo: Ática, 2006.
- GUIA 2013 VOCÊ S/A AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR. **As 150 vencedoras do ano.** As campeãs em 17 setores e as 39 mil vagas abertas para todos os níveis. São Paulo: Ed. Abril, 2013.
- HASCHE, Marcia. **Clima sem rodeios.** Rio de Janeiro: Sinergia, 2011.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

- MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio César Amauru. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Livro eletrônico.
- MAXIMIANO, Antonio César Amauru. **Teoria geral da administração: a escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- RIBEIRO, Antonio. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005. Livro eletrônico.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- SIQUEIRA, Mirlene M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SIQUEIRA, Mirlene. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: ArtMed, 2011. Livro eletrônico
- SOARES, Ismael. A imagem da empresa. **Administradores - O Portal da Administração**. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-imagem-da-empresa/13382/>>. Acesso em: Jun. 2014.
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 14-18, jan/mar. 1982. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901982000100003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901982000100003.pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2013.
- TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- TORRES, Elvia Florêncio; OLIVEIRA, José Arimatés. A influência do clima organizacional no alcance da efetividade organizacional em indústrias do setor alimentícios utilizando o modelo ASH. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31. 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-B2243.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2014.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, Silvia Costant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

## APÊNDICE A - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

	<b>Pesquisa de Clima Organizacional</b>	
--	---	--

São Leopoldo, 19 de maio de 2014.

***Prezado colega:***

Este questionário é integrante de um Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à UNISINOS como requisito parcial para a obtenção do título de Pós-Graduação em Gestão do Comportamento Organizacional. A pesquisa em questão tem a finalidade conhecer sua opinião sobre os diferentes aspectos de nossa empresa, não há necessidade de se identificar.

Desde já agradeço a colaboração de todos.

Ivania Vizolli

Por favor, assinale no quadro abaixo sua verdadeira e sincera impressão sobre os valores descritos, escolha somente uma das alternativas.	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
<b>Perguntas</b>					
1. Os colaboradores são tratados com respeito independente do cargo ocupado?					
2. Seu superior é receptivo às sugestões de melhoria?					
3. A direção da Digistar se comunica com os colaboradores?					
4. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?					
5. Os treinamentos que a Digistar costuma oferecer atendem as necessidades prioritárias para desenvolver seu trabalho?					
6. Você se sente respeitado pelo seu superior?					
7. O seu superior incentiva o trabalho em equipe?					
8. Cada nova conquista é motivo de prazer e satisfação?					
9. Você sente que tem estabilidade na Digistar?					
10. O ambiente de trabalho te deixa satisfeito?					

11. Existe um relacionamento colaborativo entre os colegas do seu departamento?					
12. Você tem liberdade de fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?					
13. Você tem curiosidade em aprender cada vez mais a respeito de seu trabalho?					
14. Você considera seu superior um bom profissional?					
15. Você sente orgulho de dizer para seus amigos o que faz?					
16. Você é informado pelo seu superior sobre o que ele acha do seu trabalho?					
17. As condições físicas de trabalho na Digistar: ruído, temperatura, higiene satisfazem suas necessidades?					
18. Você se sente informado sobre as decisões que afetam seu trabalho?					
19. Você está satisfeito com o relacionamento com seu superior?					
20. Você considera a Digistar ética com seus colaboradores?					
21. Você acha suficientes os meios de comunicação que a Digistar disponibiliza?					
22. Se precisar ficar depois do horário, fica pelo prazer de mais uma tarefa concluída?					
23. Os benefícios oferecidos pela empresa te satisfazem?					
24. Você tem interesse em assumir posições mais elevadas e vislumbra esta possibilidade?					
25. Você recebe espontaneamente reconhecimento de seu superior pelo seu trabalho?					
26. Os gestores da Digistar dão bons exemplos aos seus colaboradores?					
27. Você se sente seguro em dizer o que pensa?					
28. Você indicaria um amigo para trabalhar na Digistar?					
29. Você respeita seu superior?					
30. Você se sente satisfeito em trabalhar Digistar?					
31. As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras?					
32. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?					
33. Você considera a maneira como seu supervisor passa as orientações sobre o trabalho eficiente?					
34. Existe reconhecimento pelos trabalhos bem feitos?					

35. O seu trabalho lhe dá sentimento de realização profissional?					
36. Os gestores da Digistar têm interesse no bem-estar dos colaboradores?					
37. Você acorda pela manhã disposto e pensando nos projetos do dia?					
38. Você considera que seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?					
39. Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior?					
40. A Digistar paga o salário conforme as outras empresas do mesmo ramo?					
41. Você considera a Digistar um bom lugar para trabalhar?					

**42. Indique 2 principais razões pelas quais você trabalha na Digistar. Coloque 1 na principal e 2 na segunda mais importante.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Salário                 | <input type="checkbox"/> Benefícios oferecidos             |
| <input type="checkbox"/> Estabilidade no emprego | <input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia       |
| <input type="checkbox"/> O trabalho que realizo  | <input type="checkbox"/> A falta de opção de outro emprego |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho    | <input type="checkbox"/> _____                             |
| <input type="checkbox"/> Autonomia no trabalho   |  |

**43. Indique os 2 principais fatores que geram insatisfação no seu trabalho. Coloque 1 para no fator que gera mais insatisfação e 2 no segundo item que gera mais insatisfação.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Salário                     | <input type="checkbox"/> Falta de autonomia                    |
| <input type="checkbox"/> Falta de reconhecimento     | <input type="checkbox"/> Falta de segurança no emprego         |
| <input type="checkbox"/> Falta de treinamento        | <input type="checkbox"/> Falta de recursos                     |
| <input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia | <input type="checkbox"/> Falta de valorização dos funcionários |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho ruim   | <input type="checkbox"/> _____                                 |

**44. Como você se imagina daqui a dois anos?**

- Trabalhando na empresa, no mesmo cargo
- Trabalhando na empresa, num cargo melhor
- Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo
- Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor

\_\_\_\_\_

**45. A Digistar poderia melhorar se: Assinale a principal alternativa.**

- Pagasse melhores salários                       Tratam-se melhor os colaboradores  
 Proporcionasse mais estabilidade de emprego    Oferecesse mais benefícios  
 \_\_\_\_\_

**46. Quais sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?**

**APÊNDICE B - LEVANTAMENTO DO PERFIL DOS COLABORADORES DA  
DIGISTAR**

Data: 30/04/2014	SERVIÇOS	COMERCIAL	DVQ	ENG	ADM/FIN	SUPRIMENTOS	PRODUÇÃO	TOTAL
Quantidade	11	11		5	6	2	19	6
<b>FAIXA ETÁRIA</b>								
de 18 a 21 anos	3				2		1	6
mais de 21 a 25 anos	2	2					4	0
mais de 25 a 30 anos	1				1		6	1
mais de 30 a 40 anos	3	2			3	2	4	3
mais de 40 a 50 anos	1	3					4	8
mais de 50 anos	1	4						8
<b>GÊNERO</b>								
FEMININO	5	4			6	1	13	2
MASCULINO	6	7		3		1	6	4
<b>GÊNERO DOS GERENTES</b>								
FEMININO	1						1	3
MASCULINO		1			1	1		4
<b>TEMPO EMPRESA</b>								
menos 1 ano	2	3			2		4	1
mais de 1 a 5 anos	7	4			1		11	9
mais de 5 a 10 anos		2			1	1	2	0
mais de 10 a 15 anos	2	1			2	1	2	1
mais de 15 anos		1						
<b>FAIXA SALARIAL</b>								
até 2 pisos	8	2			3	1	18	4
mais de 2 a 5 pisos	3	5			3		1	8
mais de 5 a 8 pisos		3				1		
mais de 8 pisos		1						
<b>GRAU DE INSTRUÇÃO</b>								
ENS MÉDIO INCOMPLETO					1		2	
ENS MÉDIO COMPLETO	8	3			2		14	8
SUPERIOR INCOMPLETO	2	3			3	1	2	4
SUPERIOR COMPLETO	1	5		1			1	8
PÓS-GRADUAÇÃO						1		







	28	14	42	95	1		1	3	1	2
11. Existe um relacionamento colaborativo entre os colegas do seu departamento?	23	16	39	89	3	1	4	9	1	2
14. Você considera seu superior um bom profissional?	20	21	41	93	2		2	5	1	2
19. Você está satisfeito com o relacionamento com seu superior?	24	20	44	100						
29. Você respeita seu superior?	41	3	44	100						
<b>REMUNERAÇÃO</b>				<b>67</b>				<b>21</b>		<b>12</b>
23. Os benefícios oferecidos pela empresa te satisfazem?	9	23	32	73	9	1	10	23	2	4
32. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?	8	22	30	68	11	1	12	27	2	5
40. A Digistar paga o salário conforme as outras empresas do mesmo ramo?	12	15	27	61	6		6	14	11	25
<b>TREINAMENTO</b>				<b>64</b>				<b>34</b>		<b>2</b>
5. Os treinamentos que a Digistar costuma oferecer atendem as necessidades prioritárias para desenvolver seu trabalho?	11	17	28	64	13	2	15	34	1	2
<b>ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL</b>				<b>78</b>				<b>18</b>		<b>2</b>